

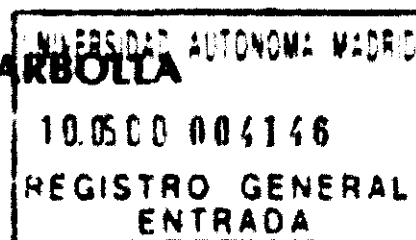
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

LAS RELACIONES DE PODER Y CONFLICTO EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO:

UN ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN LAS
RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR
DESDE LA PERSPECTIVA DEL FABRICANTE

FRANCISCO JAVIER OUBIÑA BARBOLLA



DIRECTOR:

DR. IGNACIO CRUZ ROCHE

R.º FEE. 75960
M

X542334126

DEPARTAMENTO DE FINANCIACIÓN E INVESTIGACIÓN COMERCIAL

2000

Este trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación "Concentración, Competencia y Formación de Precios en el Comercio Minorista", financiado por el Programa Sectorial de Promoción General del Conocimiento. PB98-0068.

A mis padres

*El que tenga una canción, tendrá tormenta,
El que tenga compañía, soledad,
El que siga buen camino tendrá sillas,
Peligrosas que lo inviten a parar,*

*Pero vale la canción buena tormenta,
Y la compañía vale soledad,
Siempre vale el esfuerzo del trabajo,
Aunque se llene de sillas la verdad.*

Silvio Rodríguez
(*Historia de las sillas*, 1985)

Agradecimientos

Este trabajo es fruto del esfuerzo de muchas personas e instituciones que, directa o indirectamente, han colaborado en el mismo. A todos ellos, les quiero expresar mi más sincero agradecimiento.

A mi director, Dr. D. Ignacio Cruz Roche, no sólo por haber actuado como impulsor y guía certero de esta tesis, de cuyos posibles errores soy el único responsable, sino también por haber depositado su confianza en mí al acogirme en el Departamento de Financiación e Investigación Comercial de la U.A.M.. Todavía recuerdo el sentimiento de respeto y admiración que me infundía cuando era estudiante. Hoy ha pasado el tiempo, y tras haber tenido el privilegio de trabajar a su lado, sigo conservando esa misma percepción de años atrás.

A todos los miembros de mi departamento, por haber recibido de su parte un entrañable y cariñoso trato desde mi incorporación al mismo. Gracias por el aliento constante y el ánimo continuo que me habéis transmitido, por vuestro apoyo en los momentos difíciles, y por haberme hecho sentir parte de vosotros. Siempre he pensado que los compañeros de trabajo componen una "segunda familia", y yo me considero muy afortunado de pertenecer a la que tengo.

Especialmente, en lo que respecta a esta tesis, los profesores doctores D. M^a Jesús Yagüe y D. Alfonso Rebollo mostraron desde el primer día un enorme interés por el desarrollo de la misma, y me transmitieron valiosas sugerencias e indicaciones; espero haber sabido recogerlas adecuadamente y poder seguir disfrutando en el futuro de sus enseñanzas. Y D. Mónica Gómez y D. Jose Luis Méndez me tendieron una mano fundamental en toda la fase de acabado del documento, por la que siempre les estaré agradecido.

También quiero expresar mi más sincera gratitud a la generosa y desinteresada ayuda prestada por el Dr. D. Jean Pierre Levy y el Dr. D. Luis Rubio en la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales. Uno no puede evitar sorprenderse al comprobar la gran solidaridad procedente de otros departamentos, algunos muy lejanos, gracias a la cual se facilita enormemente el desarrollo de las investigaciones.

La elaboración de este trabajo no habría sido posible sin la colaboración de la Asociación de Fabricantes de Marca ("Promarca"). Por ello, quiero agradecer a esta organización, y más concretamente a D. Ramón Taix y a D. Santiago Abeijón, el haber puesto a nuestra disposición todos los medios necesarios para llevar a cabo esta investigación.

Este trabajo está dedicado a mis personas más queridas. A mis padres, por haberme ofrecido el único amor realmente incondicional que he tenido oportunidad de conocer. Nada podrá recompensar todo su esfuerzo realizado en mi educación, aunque espero que esta tesis constituya, en cierto modo, una muestra suficiente de reconocimiento a su labor como padres. A mis hermanos, Cristina, Elena, Sabela y Mario, por estar siempre ahí, tan cerca, y dispuestos a lo que sea por ayudarme. A Andrés, Antonio, Pablo y Quique, por enseñarme que la amistad, tal y como yo la concibo, existe y no pierde un ápice de su profundo significado. A Teresa Balló, que me enseñó a vencer los "fantasmas". A Sara, por no haber podido dedicarle el tiempo que se merecía. Y en general, a todos mis amigos, que han aceptado, con generosa paciencia, mi dedicación egoísta a este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN:	1
----------------------	----------

CAPÍTULO - 1: PRINCIPALES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

1. INTRODUCCIÓN:	7
2. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN:	7
2.1. LA FUNCIÓN DE REDUCCIÓN DE COSTES	8
2.2. LA FUNCIÓN DE CREACIÓN DE UTILIDADES	10
2.3. LOS MODELOS ECONÓMICOS GENERALES	11
3. ANÁLISIS CONDUCTUAL O COMPORTAMENTAL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	14
3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS MODELOS CONDUCTUALES	14
3.2. LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES	15
4. LOS MODELOS INTEGRADORES:	18
4.1. LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN:	18
4.1.1. CONCEPTOS BÁSICOS	18
4.1.2. DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO	19
4.2. LA TEORÍA DE LA AGENCIA:	24
4.2.1. PRINCIPIOS BÁSICOS	24
4.2.1.1. CORRIENTE NORMATIVA Y CORRIENTE POSITIVA	25
4.3. LA TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS	26
4.5. EL MODELO DE ECONOMÍA POLÍTICA:	27
4.5.1. PLANTEAMIENTO GENERAL	27
4.5.2. ECONOMÍA INTERNA	29
4.5.3. POLÍTICA INTERNA	30
4.5.4. ECONOMÍA EXTERNA	31
4.5.5. POLÍTICA EXTERNA	32
4.6. SÍNTESIS DE LOS MODELOS INTEGRADORES	32

CAPÍTULO - 2: RELACIONES DE PODER EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

1. CONCEPTO DE PODER:	37
2. DEPENDENCIA:	38
2.1. CONCEPTO DE DEPENDENCIA:	38
2.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA DEPENDENCIA:	40
3. EL PODER COMPENSADOR:	44
3.1. CONCEPTO	44
3.2. FACTORES DETERMINANTES DEL PODER COMPENSADOR	44
4. LAS FUENTES DE PODER:	46
4.1. LAS PRINCIPALES FUENTES DE PODER	46

4.2. FUENTES DE PODER COERCITIVAS Y NO - COERCITIVAS	48
4.3. FUENTES DE PODER ECONÓMICAS Y NO - ECONÓMICAS	49
4.4. FUENTES DE PODER MEDIATIZADAS Y NO MEDIATIZADAS	50
5. MEDICIÓN O EVALUACIÓN DEL PODER:	51
5.1. EL PODER COMO FUNCIÓN DE LAS FUENTES DE PODER	51
5.2. COMPONENTES EVALUATIVO Y COGNITIVO DE LAS FUENTES DE PODER	53
5.3. LA INTERRELACION DE LAS FUENTES DE PODER	54
6. POSESIÓN DE PODER VERSUS EJERCICIO DE PODER:	55
6.1. DIFERENCIA ENTRE PODER POSEÍDO Y PODER EJERCIDO	55
6.2. MARCO CONCEPTUAL DEL EJERCICIO DE PODER	57
7. ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA:	59
7.1. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA	59
7.2. UN MODELO DE PROCESO DE INFLUENCIA	60
7.3. ASPECTOS CLAVE DE LAS ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA	61
7.4. ANTECEDENTES Y EFECTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA	61
8. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	64

CAPÍTULO - 3: CONFLICTO Y COOPERACIÓN EN LA RELACIÓN FABRICANTE - DISTRIBUIDOR

1. EL CONFLICTO EN LAS RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR	71
1.1. CONCEPTO DE CONFLICTO	71
1.1.1. CONFLICTO COMO ESTADO Y CONFLICTO COMO PROCESO	71
1.1.2. CONFLICTO FUNCIONAL Y DISFUNCIONAL	74
1.2. CAUSAS DEL CONFLICTO	76
1.2.1. INCOMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS	76
1.2.2. DESACUERDOS SOBRE ÁREAS DE INCUMBENCIA	76
1.2.3. DISTINTAS PERCEPCIONES DE LA REALIDAD	77
1.3. EVALUACIÓN DEL CONFLICTO:	78
1.3.1. DIMENSIONES DEL CONFLICTO	78
1.3.2. MEDICIÓN DEL GRADO O NIVEL DE CONFLICTO	79
1.4. ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:	79
2. LA COOPERACIÓN EN LAS RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR	86
2.1. CONCEPTO: IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA COOPERACIÓN	86
2.2. ANTECEDENTES DE LA COOPERACIÓN	89
2.3. LAS COMUNICACIONES DE COLABORACIÓN:	91
2.3.1. CONCEPTO DE COLABORACIÓN COMUNICATIVA	91
2.3.2. FACTORES MODERADORES DE LAS COMUNICACIONES COLABORATIVAS	92
2.4. COORDINACIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS Y COORDINACIÓN BASADA EN EL COMPORTAMIENTO	93
2.4.1. CONCEPTO DE COORDINACIÓN BASADA EN RESULTADOS Y EN COMPORTAMIENTO	93
2.4.2. FACTORES DETERMINANTES DEL TIPO DE COORDINACIÓN	93
2.5. COOPERACIÓN PUBLICITARIA ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES:	96

2.5.1. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN PUBLICITARIA	96
---	----

2.5.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA COOPERACIÓN PUBLICITARIA	96
--	----

3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	98
-----------------------------	----

CAPÍTULO - 4: CONFIANZA, COMPROMISO Y SATISFACCIÓN EN LA RELACIÓN FABRICANTE - DISTRIBUIDOR

1. LA CONFIANZA EN LA RELACIÓN FABRICANTE - DISTRIBUIDOR	101
--	-----

1.1. CONCEPTO DE CONFIANZA	101
----------------------------	-----

1.2. DIMENSIONES DE LA CONFIANZA	102
----------------------------------	-----

1.3. CONFIANZA UNILATERAL Y CONFIANZA MUTUA	102
---	-----

2. GRADO DE COMPROMISO EN LA RELACIÓN FABRICANTE - DISTRIBUIDOR	104
---	-----

2.1. CONCEPTO DE COMPROMISO	104
-----------------------------	-----

2.2. COMPONENTES PRINCIPALES DEL COMPROMISO	105
---	-----

2.3. LA ORIENTACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO	106
---	-----

3. EL PAPEL MEDIADOR DEL COMPROMISO Y LA CONFIANZA EN EL MARKETING DE RELACIONES ENTRE MIEMBROS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN	110
---	-----

3.1. ANTECEDENTES DEL COMPROMISO Y LA CONFIANZA	111
---	-----

3.2. RESULTADOS O CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO Y LA CONFIANZA	113
---	-----

3.3. CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO	114
--	-----

4. LA SATISFACCIÓN: LA VARIABLE "CLAVE" EN LAS RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR	115
---	-----

4.1. EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN	115
----------------------------------	-----

4.2. SATISFACCIÓN ECONÓMICA Y SATISFACCIÓN PSICOLÓGICA	115
--	-----

4.4. MODELOS EXPLICATIVOS DE LA SATISFACCIÓN	119
--	-----

4.4.1. LA SATISFACCIÓN ECONÓMICA	119
----------------------------------	-----

4.4.2. LA SATISFACCIÓN PSICOLÓGICA	124
------------------------------------	-----

5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	128
-----------------------------	-----

CAPÍTULO - 5. PROPUESTA DE UN MODELO GENERAL PARA EXPLICAR LA SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR : FACTORES DETERMINANTES DEL PODER EJERCIDO

1. PROPUESTA DE UN MODELO GLOBAL EXPLICATIVO DE LA SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR	133
---	-----

2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES EN EL MODELO EXPLICATIVO DEL EJERCICIO DE PODER	138
--	-----

2.1. EL EJERCICIO DE PODER	138
----------------------------	-----

2.1.1. PODER EJERCIDO POR EL DISTRIBUIDOR PRINCIPAL Y POR EL DISTRIBUIDOR MEDIO: UN ANÁLISIS COMPARATIVO	140
--	-----

2.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL EJERCICIO DE PODER	142
--	-----

2.2.1A DEPENDENCIA, EL VOLUMEN DE VENTAS, LAS INVERSIONES ESPECÍFICAS EN LA TRANSACCIÓN Y EL PODER COMPENSADOR	144
2.3. POSESIÓN Y FUENTES DE PODER	146
3. CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO EXPLICATIVO DEL EJERCICIO DE PODER	151
3.1. EXPLICACIÓN DE LA DEPENDENCIA	151
3.1.1. FACTORES DETERMINANTES DE LA DEPENDENCIA	151
3.1.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	153
3.2. EXPLICACIÓN DE LA POSICIÓN DE PODER	155
3.3. EXPLICACIÓN DEL EJERCICIO DE PODER	158

CAPÍTULO - 6. PROCESO DE INFLUENCIA DEL PODER EJERCIDO EN LA SATISFACCIÓN: FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN

1. INTRODUCCIÓN:	163
2. METODOLOGÍA:	164
3. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES	165
3.1. EL PODER EJERCIDO	166
3.2. EL CONFLICTO	166
3.2.1. CONFLICTO EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR Y CON EL DISTRIBUIDOR MEDIO: ANÁLISIS COMPARATIVO	168
3.2.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL CONFLICTO	170
3.2.3. MEDICIÓN DEL CONFLICTO ADAPTADA AL MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES	171
3.3. OTRAS VARIABLES LATENTES O CONSTRUCTOS	172
4. EXPLORACIÓN DE DATOS:	176
5. CORRELACIONES	177
6. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO	178
7. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO	180
8. MODELO DE ESTRUCTURAS DE COVARIANZA:	186

CAPÍTULO - 7: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	194
---	------------

BIBLIOGRAFÍA	206
---------------------	------------

ANEXOS	223
---------------	------------

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN:

Partiendo del concepto comúnmente aceptado de canal de distribución, entendido como aquel conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de acercamiento de los productos desde el fabricante o productor hasta el consumidor final (Stern y El-Ansary, 1988), la presente tesis se centra en el estudio de las relaciones entre dos de estas organizaciones que desempeñan un papel fundamental en dicho proceso de distribución, concretamente los fabricantes o productores y los distribuidores.

Actualmente, se está produciendo un cambio importante en la configuración de las relaciones fabricante - distribuidor en el sector de los productos de gran consumo. De una situación en la que el fabricante dominaba las condiciones de intercambio de sus productos con los distribuidores, se ha pasado a un nuevo contexto en el que los distribuidores han ganado considerables "cuotas" de poder y han visto reforzada significativamente su posición negociadora frente a los fabricantes, hasta el punto de llegar a imponer en muchos casos las condiciones de la transacción a los fabricantes (Vázquez, 1993). Este cambio se ha visto impulsado y favorecido por la reciente evolución que ha tenido lugar en la estructura del comercio minorista (Cruz y otros, 1999), que presenta, entre otras, las siguientes características:

- Tendencia hacia grados crecientes de concentración que alcanzan niveles significativos cuando son analizados en el contexto geográfico apropiado.
- Aplicación de diferentes tipos de procesos de integración vertical, que les ayuda a mejorar su posición negociadora frente a los fabricantes.
- La ejecución de estrategias de diferenciación mediante la utilización de diferentes tipos de formato comercial, que les permite disponer de un mayor control de la demanda
- La disponibilidad y utilización de sistemas tecnológicos de información cada vez más avanzados, gracias a los cuales pueden obtener una información de primer orden sobre las necesidades y preferencias de compra de los consumidores.

Este nuevo marco de relación en los canales de distribución hace que la competencia de los fabricantes se haya trasladado desde un nivel fundamentalmente horizontal, en el que la principal amenaza procede de otras empresas pertenecientes al mismo sector productivo, hacia una competencia de corte vertical en la que el principal factor que amenaza los resultados económicos obtenidos por las empresas fabricantes, es aquél que representan las condiciones de negociación firmadas con los distribuidores.

Existe un gran número de estudios que han analizado en profundidad las relaciones de poder en los canales de distribución, los grados de conflicto y cooperación que tienen lugar entre los participantes, y en general todos aquellos factores que repercuten en la configuración de las relaciones entre los miembros del canal (El-Ansary y Stern, 1972; Hunt y Nevin, 1974; Gaski, 1984; Múgica, 1985; Frazier y Summers, 1986; Anderson y Narus, 1990; Ganesan, 1993; Heide, 1994; Lusch y Brown, 1996; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999; ...).

No obstante, a nuestro entender, la importante transformación experimentada por la estructura del comercio minorista de productos de gran consumo, invita a replantearnos algunos conceptos sugeridos en esos estudios, y por ello, la presente tesis propone un modelo de relaciones de poder en el canal de distribución que permita dilucidar cuáles son los factores que anteceden al sostenimiento del grado de satisfacción experimentado por los fabricantes en sus relaciones comerciales con los distribuidores.

El proceso de negociación entre el fabricante y el distribuidor, que acaba derivando en un sentimiento de satisfacción o insatisfacción en ambas partes, es largo y complejo, no obstante, el intento de comprensión del mismo pasa inevitablemente por analizar en profundidad la relación de poder existente entre ambos miembros del canal. Una vez realizado un estudio exhaustivo del poder, es posible analizar sus posibles efectos sobre otros aspectos de vital importancia en la determinación de la satisfacción, como son los niveles de conflicto y de cooperación existentes en la relación, y los sentimientos de confianza y de compromiso que se generan.

La investigación que presentamos queda justificada, en primer lugar por el mencionado cambio que se está produciendo en la estructura competitiva del comercio minorista en el sector de los productos de gran consumo, que hace necesario revisar el planteamiento de la relación bilateral fabricante – distribuidor; y en segundo lugar, su justificación se debe a la escasez de estudios existentes en España sobre este tema en el sector concreto que nos atañe. Se han realizado investigaciones importantes en el sector de productos industriales (Sánchez, 1994), en el sector agrario (Hernández, 1996), y también en el sector de productos de gran consumo, no obstante éstas se cifren al ámbito de las bebidas (Iglesias, 1996) o analizan la perspectiva del distribuidor en productos de alimentación (Barrio, y otros, 1999).

La tesis que presentamos se divide en dos grandes partes, una primera que aborda el estudio de la relación fabricante - distribuidor desde una perspectiva teórica, y una segunda desde una orientación empírica. La parte teórica se compone de cuatro capítulos en los que se hace una revisión bibliográfica de los estudios más relevantes publicados hasta la fecha sobre el tema objeto de estudio. Esta revisión de la bibliografía hace posible establecer el marco de análisis y delimitar los objetivos e hipótesis de la tesis. Dado que esta tiene como marco básico de análisis, el proceso de relación fabricante - distribuidor, dedicamos el primer capítulo al estudio de las principales teorías existentes sobre las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución. En ese sentido, se expone un análisis crítico de las dos principales aproximaciones que se han realizado, la económica y la conductual, para finalizar presentando los distintos modelos que integran ambos enfoques explicativos. Este trabajo realizado en el primer capítulo nos permite establecer el enfoque que va a guiar la presente tesis.

En el segundo capítulo se aborda el estudio del poder, como concepto fundamental intrínseco a todo proceso de relación social, tratando de analizar en profundidad las distintas bases en las que se sustenta, las diferentes dimensiones de las que se compone y los instrumentos alternativos de influencia a través de los cuales se manifiesta. A continuación, en el tercer capítulo nos centramos en dos de los procesos básicos que coexisten siempre, en alguna medida, en la relación transaccional fabricante - distribuidor, nos estamos refiriendo concretamente al conflicto y a la cooperación que se derivan de la propia situación de interdependencia característica de las organizaciones pertenecientes al canal. El cuarto capítulo se dedica al estudio de dos variables de primer orden en todas las investigaciones sobre marketing de relaciones, como son los conceptos de confianza y de compromiso, para analizar en última instancia el papel fundamental que desempeñan, junto a los demás conceptos vistos anteriormente, en la generación del sentimiento de satisfacción que constituye el resultado emocional o afectivo básico de todo proceso de negociación.

La revisión teórica efectuada en el segundo, tercer y cuarto capítulos, nos permite incluir un último apartado en cada uno de ellos, en el cual formulamos una serie de hipótesis que nos servirán para construir el modelo explicativo de la satisfacción en los canales de distribución de productos de gran consumo. La parte empírica de la tesis comienza en el capítulo 5, en él se presenta el modelo global propuesto y se exponen las sucesivas etapas de las que consta la investigación realizada. Si bien, el objetivo fundamental de la tesis es identificar los principales factores determinantes de la "satisfacción" en las relaciones fabricante - distribuidor, la extensión y complejidad del tema objeto de estudio aconsejan acotar el ámbito de análisis. Por ello, basándonos en los importantes cambios que se están produciendo actualmente en la estructura competitiva del comercio minorista, decidimos centrar el estudio en la perspectiva del

fabricante, y más concretamente en el proceso de negociación bilateral que le une a su principal distribuidor independiente¹, con el objeto de averiguar el alcance y la repercusión de estos cambios estructurales sobre la satisfacción del fabricante

Con ese fin se realizó un estudio *ad hoc*², mediante el diseño de una encuesta dirigida a las unidades de negocio de las empresas fabricantes de productos de gran consumo en España, en especial de alimentación y bebidas, aseo personal y limpieza del hogar. El cuestionario utilizado es extenso, ya que en realidad este estudio se enmarca dentro de un proyecto de investigación más amplio realizado en el departamento de investigación comercial de la Universidad Autónoma de Madrid³, y su concepción definitiva es el resultado del trabajo de recopilación de la literatura más relevante en torno a las relaciones fabricante – distribuidor. Además, este cuestionario ha sido realizado en estrecha colaboración con varios representantes de las empresas del sector, que participaron generosamente a lo largo del proceso de elaboración desde las primeras fases del diseño hasta la fase del pre-test. En los dos primeros anexos de la tesis figura una descripción más detallada de las principales características metodológicas del estudio empírico realizado y el contenido del cuestionario remitido a las unidades de negocio fabricantes.

En principio, cabe pensar que la posición negociadora de los grandes grupos de distribución frente a los productores sea cada vez más fuerte, y por tanto, este hecho debe tener en buena lógica consecuencias importantes sobre el grado de “satisfacción” de los fabricantes. En ese sentido, la tesis propuesta es que los grandes distribuidores ejercen un elevado e intenso poder sobre los fabricantes, y que este fenómeno influye negativamente sobre el grado de satisfacción experimentado por estos últimos en la negociación. El tamaño del distribuidor para el fabricante juega un papel fundamental en todo este proceso, ya que los grandes distribuidores propician una situación de mayor dependencia de los fabricantes, lo que permite a los primeros tener un mayor control

¹ Se escoge la figura del principal distribuidor independiente, y no la de un distribuidor de menor tamaño, porque interesa analizar el caso en el que el fabricante puede verse expuesto a un mayor poder ejercido por parte del distribuidor, y no el caso de negociaciones llevadas a cabo con distribuidores de menor tamaño en las que probablemente no se producirán situaciones tan agravantes de ejercicio de poder. Por otro lado, se desecha la posibilidad de utilizar la figura de la principal central de compras, por la complejidad que añadiría al análisis el hecho de que a ella pertenezcan varios distribuidores, y porque el objeto de la investigación es la relación bilateral fabricante – distribuidor.

² Este estudio ha sido posible gracias a la generosa colaboración de Promarca (Asociación de Fabricantes de Marca)

³ Este proyecto se denomina concretamente “Concentración, competencia y formación de precios en el comercio minorista”, y es financiado por el programa sectorial de promoción general del conocimiento (PB98-0068).

sobre las condiciones de intercambio y afectar en última instancia al sentimiento de satisfacción del fabricante.

Dado que el proceso de la relación fabricante - distribuidor que desemboca en último término en el grado de satisfacción del primero es considerablemente amplio⁴, la mejor comprensión del mismo y la limitada muestra de unidades de negocio empresariales objeto de estudio, hacen necesario dividir el análisis en dos grandes apartados, cada uno de los cuales será tratado en un capítulo diferente. La literatura consultada señala que efectivamente uno de los principales determinantes de la satisfacción es el poder, y más concretamente, su ejercicio; por ello, el capítulo 5 de la tesis se centra en el estudio del poder ejercido, persiguiendo los siguientes objetivos: medir el nivel alcanzado por dicho poder, establecer la influencia del tamaño del distribuidor en el grado de poder ejercido, y establecer los factores más importantes que determinan la presión ejercida por el distribuidor sobre el fabricante de productos de gran consumo.

Por otro lado, además del poder, existen otros condicionantes no menos relevantes que afectan al nivel de satisfacción experimentado por los miembros del canal (en nuestro caso, el fabricante), entre los cuales cabe destacar el conflicto y el grado de relacionismo⁵. En efecto, gran parte de la literatura sugiere que la repercusión del poder ejercido por el distribuidor sobre la satisfacción del fabricante, no tiene por qué ser directa, sino que en la mayoría de los casos se produce a través de la intermediación de estos otros aspectos señalados. Por ello, en el capítulo 6 de la tesis se realiza la medición del conflicto, la cooperación, la confianza y el compromiso, y se analiza el papel desempeñado por estos factores, tratando de establecer las relaciones causa-efecto existentes entre ellos que contribuyen a explicar el grado de satisfacción que finalmente muestra el fabricante en la negociación con su principal distribuidor independiente.

Para finalizar, el séptimo y último capítulo recoge las conclusiones fundamentales que se extraen del estudio empírico realizado. En él se hace hincapié en las principales aportaciones realizadas en la tesis, se señalan las limitaciones del estudio realizado y se proponen las futuras líneas de investigación más interesantes que surgen a raíz de los resultados obtenidos y las limitaciones existentes.

⁴ La elevada magnitud de dicho proceso queda claramente patente en el modelo global propuesto que figura en el capítulo cinco.

⁵ El "grado de relacionismo" abarca aspectos como el nivel de cooperación, compromiso y confianza que existen en la relación entre fabricante y distribuidor.

CAPÍTULO 1

PRINCIPALES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Una vez explicada la finalidad principal que persigue esta tesis, la elaboración de un modelo empírico suficientemente comprensivo de la situación actual exige analizar los diferentes enfoques que se han ido desarrollando en el estudio de los canales de distribución. En este sentido, cabe señalar que existen múltiples aproximaciones que abordan, desde distintas perspectivas, el modo en el que se organizan las transacciones entre fabricantes y distribuidores en el canal de comercialización; por ello, a continuación expondremos los principales modelos explicativos que se han desarrollado hasta el momento actual⁶.

Comenzaremos exponiendo los dos principales enfoques, en primer lugar, el económico que engloba los estudios pioneros realizados a partir de los años 50, y seguidamente abordaremos el enfoque conductual o comportamental, que surgió en los 70 como respuesta a las limitaciones propias de los modelos económicos. A continuación, se exponen los modelos que combinan los principios de las dos corrientes de investigación anteriores, denominados modelos integradores, entre los cuales se encuentran la teoría de los costes de transacción, la teoría del intercambio o contrato relacional, la teoría de la agencia y la teoría de la dependencia de los recursos. El capítulo finaliza con la explicación del modelo integrador de mayor relevancia en el análisis de los canales de distribución, el de la “economía política” desarrollado a comienzos de la década de los ochenta por Stern y Reeve (1982).

2. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los primeros trabajos encaminados a identificar las causas del desarrollo de los canales de distribución y a explicar su funcionamiento fueron realizados por economistas. No obstante, estas investigaciones son relativamente modernas⁷, ya que la teoría microeconómica clásica se centraba en la modelización del comportamiento de dos tipos de agentes: los consumidores y los productores, mientras que los distribuidores eran concebidos como meros intermediarios cuya única finalidad era la consecución de economías en costes, fundamentalmente a favor de los productores. Por consiguiente, el sector de la distribución carecía de autonomía propia, en la medida en que su existencia

⁶ Es preciso señalar que no existe en principio un enfoque superior de validez general, sino que se trata de teorías o modelos que, más que sustitutivos entre sí, se complementan los unos a los otros, subsanándose mutuamente sus respectivos “vacíos” conceptuales.

se basaba exclusivamente en la decisión de los productores de asignarles la realización de determinadas actividades que podían ser efectuadas a un menor coste. Esta concepción se mantuvo durante largos años, y sólo recientemente han aparecido modelos económicos que se centran específicamente en el ámbito de la distribución.

Los análisis económicos parten de la realización de dos grandes tipos de funciones por parte de los intermediarios comerciales, por un lado la reducción de costes a otros agentes, y por otro lado, la creación de utilidades a los clientes. Mientras que la primera función señalada es característica de las investigaciones que ven la estructura del canal como una consecuencia de la elección de los fabricantes, la segunda función de creación de utilidades toma en consideración las demandas de los consumidores, siendo el esfuerzo de adaptación de la oferta de los distribuidores a esas demandas el que dará lugar a una determinada estructura del canal (Filser, 1989).

2.1. LA FUNCIÓN DE REDUCCIÓN DE COSTES

La línea de trabajo que apoya la necesidad de intermediarios se basa en la función de reducción de los costes, Stigler (1951) enuncia el principio general que permite a los distribuidores llevarla a cabo, del siguiente modo: "el fabricante fija un nivel de actividad de tal forma que minimice su coste total unitario, pero en ese momento existen ciertas actividades para las cuales el volumen de operaciones de la empresa es inferior al óptimo, resultando entonces conveniente delegar esas funciones a otros agentes especializados que pueden realizarlas a un menor coste gracias a las economías de escala derivadas de su mayor volumen de actividad". Lógicamente, este principio general para la delegación de funciones es igualmente aplicable al proceso inverso de la integración de funciones, ya que desde el momento en una empresa realiza un volumen de transacciones suficientemente elevado para conseguir economías de escala superiores a las que le reportan los intermediarios, dejará de recurrir a ellos e integrará ella misma su realización.

Este primer modelo de análisis fue mejorado por Bucklin (1960) que introdujo el concepto de "canal normativo", en el cual el nivel de actividad del fabricante no viene definido únicamente por la minimización del coste total unitario, sino que incorpora la influencia de variables representativas del entorno del fabricante, fundamentalmente el nivel de la demanda. Entonces, los fabricantes deciden delegar ciertas funciones comparando el coste de su realización respecto al coste en el caso de ser transferidas a los intermediarios. Si la delegación tiene lugar a favor de las empresas que han alcanzado su volumen de actividad óptimo y si el entorno es estable (demanda al

⁷ Los primeros trabajos fueron realizados por G. Stigler (1951) y W. Alderson en (1954).

fabricante relativamente constante, y por consiguiente, nivel de producción constante), ninguna empresa tendrá interés por entrar en ese canal, habiéndose alcanzado entonces un estado de equilibrio, al que Bucklin denomina "canal normativo".

Conviene recordar que existen funciones de muy diversa índole que pueden ser adoptadas por los distribuidores. No vamos a entrar a analizar en profundidad las distintas clasificaciones de las funciones comerciales que se han desarrollado hasta la fecha, ya que nos alejariamos del cometido principal de esta tesis⁸.

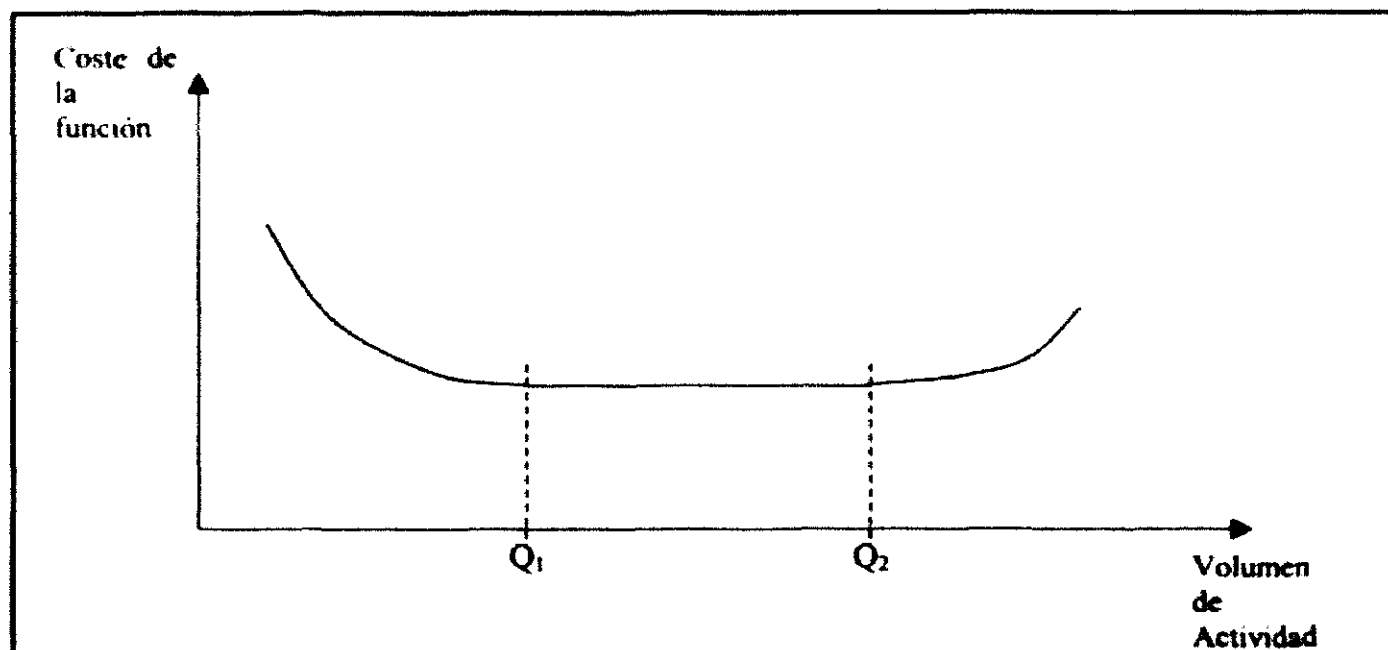


Figura 1.1 – Función de Costes de Distribución
Fuente: Mallen (1973)

Mallen (1973) propone un modelo de delegación de funciones en el que la decisión de transferir cada una de las funciones dependerá de los costes en los que incurrirá el fabricante si la realiza el mismo, en comparación con los costes que soportaría una

⁸ Nos remitimos en este apartado a cualquier manual de fundamentos de distribución comercial en el que a buen seguro figurarán las clasificaciones de Mc Innes (1964), que distingue cuatro tipos de funciones (transporte, almacenamiento, comunicación y transacción) destinadas a superar las cuatro clases de separación existentes entre productores y consumidores (espacial, temporal, perceptual y de propiedad), o bien la clasificación de Alderson (1954) según la cual los distribuidores realizan funciones encaminadas a salvar las separaciones espacial y temporal, así como la discrepancia de surtidos, existentes entre productores y distribuidores, o la clasificación de Hardy y Magrath (1988) que establece cuatro funciones de forma, tiempo, lugar y posesión, o bien, recurriendo a bibliografía española, Casares y Rebollo (1996) proponen cinco grandes tipos de funciones, como son la material, transaccional, económica, espacial y temporal, y la social.

organización especializada. El concepto clave del modelo de Mallen es la existencia de efectos escala y experiencia, ciertas funciones podrán realizarse a un coste más reducido si el volumen de transacciones es más elevado durante un periodo de actividad (efecto escala, resultante de una mejor cobertura de los costes fijos), o bien si el volumen acumulado de las transacciones aumenta (efecto aprendizaje que refleja la mejor capacidad para organizar las actividades). Mallen propone una representación de la forma de la función de coste de distribución (ver Figura 1.1.)⁹.

En función del nivel de actividad previsto, el fabricante establece el coste de distribución de su producto. La regla de decisión que se deriva de este modelo de análisis es la siguiente:

- Si el volumen de actividad del fabricante está comprendido entre "0" y "Q1", estará interesado en delegar la función correspondiente, ya que es posible conseguir una disminución del coste mediante un volumen de operaciones más elevado.
- Si el volumen de actividad está comprendido entre "Q1" y "Q2", al fabricante se será indiferente delegar la función o seguir realizándola (no es posible conseguir una economía en costes).
- Si el volumen de actividad es superior a "Q2", la función entra en una zona de costes crecientes (deseconomías de escala), y entonces será preferible para el fabricante, bien integrar la actividad, o bien delegársela a varios intermediarios con el objeto de disminuir el volumen de actividad de cada uno.

2.2. LA FUNCIÓN DE CREACIÓN DE UTILIDADES:

Los trabajos que acabamos de reseñar, basados fundamentalmente en la labor de reducción de costes de los intermediarios comerciales, contribuyeron a enriquecer notablemente el conocimiento de los canales de distribución, no obstante, su enfoque resulta demasiado reducido si tenemos en cuenta que los productores, además del objetivo de reducción de costes, tienen otro no menos importante que consiste en procurar a su clientela el nivel de servicio demandado. Debido a ello, un gran número de investigadores se esforzaron por completar esos modelos económicos tradicionales,

⁹ En realidad, Mallen (1973) complica posteriormente algo más su análisis introduciendo diferentes curvas de coste para cada una de las organizaciones que participan en el canal, lo cual le permite diseñar un modelo de elección de canales de distribución desde la perspectiva de un fabricante que lanza un mismo producto a diferentes segmentos de mercado.

incorporando en sus análisis las demandas de los consumidores. El punto de partida era entonces especificar un objetivo general del canal: la creación de utilidades para los consumidores, y mostrar como las modificaciones en la organización del canal podían ser un medio para proporcionar un mayor nivel de utilidad.

Bucklin (1966) propone un modelo explicativo de la estructura del canal basado en la producción de servicios comerciales para el consumidor. El objetivo del fabricante es aportar al cliente el nivel de servicios deseado, y por consiguiente, buscará una organización del canal que maximice el nivel de utilidad. En este modelo, Bucklin identifica cuatro categorías de servicios que le proporciona el canal de distribución al comprador. Un primer nivel de servicio es la cantidad de pedido mínimo, por debajo de la cual no se realiza la transacción, siendo mayor el nivel de servicio ofrecido al cliente cuanto menor sea esta cantidad mínima de pedido. El segundo nivel de servicio es el tiempo de entrega de la mercancía, lógicamente cuanto mayor tiempo transcurre desde que la mercancía es solicitada hasta que efectivamente es entregada, menor será el nivel de servicio ofrecido. Un tercer tipo de servicio es la descentralización geográfica que representa la cercanía del producto al consumidor, es decir su disponibilidad sin que éste tenga que realizar grandes desplazamientos. Y la cuarta categoría de servicio queda definida por la amplitud del surtido, es decir, por la variedad de productos diferentes que el consumidor puede encontrar en un mismo canal.

2.3. LOS MODELOS ECONÓMICOS GENERALES

Las dos corrientes de análisis económico basadas en la minimización del coste de distribución y en la maximización del nivel de utilidad, se unen en modelos conjuntos o generales en los que para un determinado nivel de servicio a ofrecer a los consumidores, se trata de minimizar los costes de distribución asociados a ese nivel de servicio demandado, o bien, de forma recíproca, se puede tratar de maximizar el servicio ofrecido bajo la restricción de un determinado nivel de coste mínimo de distribución. Este análisis conjunto de costes y utilidades ha hecho necesario el desarrollo de medidas de eficiencia para valorar la productividad (optimización de los recursos físicos puestos en práctica) y la rentabilidad (optimización de los recursos económicos puestos en práctica) de los canales de distribución (Stern y otros, 1999).

Entre los modelos económicos generales que combinan las hipótesis de los modelos parciales expuestos anteriormente, uno de ellos ha adquirido una relevancia especial, se trata concretamente del modelo de aplazamiento y especulación de Bucklin (1967). En él, se trata de determinar en qué nivel del canal deben realizarse las diferentes funciones comerciales de tal forma que se maximicen las ganancias de los distribuidores. Para Bucklin, una empresa de distribución puede mejorar la eficacia de sus actividades

realizando dos tipos de aplazamiento, en primer lugar, las modificaciones en las características del producto serán trasladadas lo más adelante posible en el canal de distribución, ya que las actividades de diferenciación supondrán un menor riesgo cuanto más cerca se realicen de la demanda final, y en segundo lugar, la constitución de stocks será retardada el mayor tiempo posible, de hecho la situación ideal para un miembro del canal será la producción por encargo, es decir, con un nivel de inventario nulo.

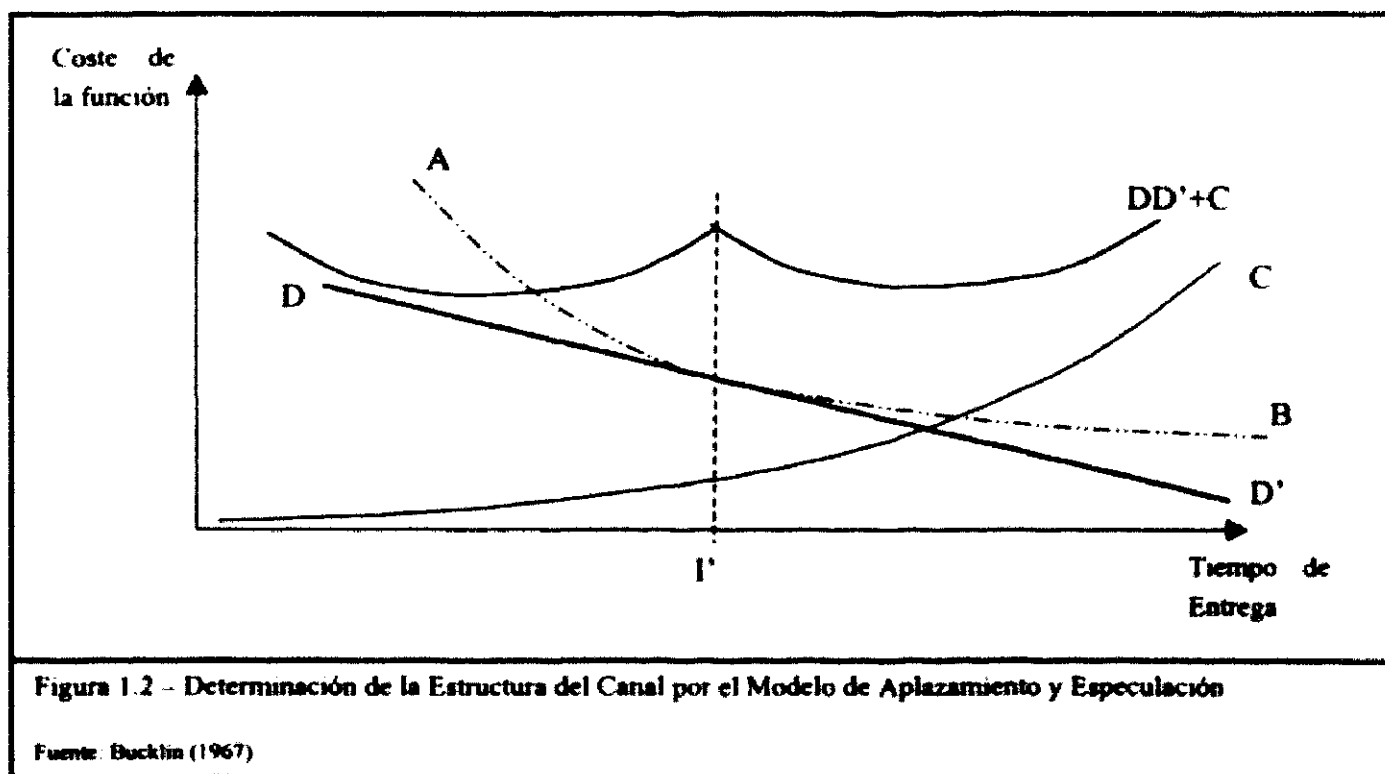
Por el contrario, la especulación incita al agente a realizar lo antes posible las operaciones de transformación física del producto y de almacenamiento con el fin de reducir los costes de funcionamiento del canal gracias a la consecución de economías de escala. En este caso, el riesgo es asumido por la organización que se comporta de forma especulativa. La especulación proporciona tres fuentes de reducción del coste del funcionamiento del canal:

- a) las operaciones de diferenciación física del producto son realizadas por los fabricantes a gran escala (mientras que el aplazamiento provoca un resultado inverso).
- b) El número de transacciones disminuye (pedidos menos frecuentes de mayor tamaño unitario) permitiendo una reducción de los costes administrativos.
- c) El riesgo de ruptura de stocks disminuye ya que todos los niveles del canal van a constituir su propio stock, reduciéndose por tanto los costes de utilidad soportados por el consumidor en caso de ruptura.

Bucklin (1967) propone una representación gráfica del modelo (Figura 1.2.), en la que el eje de las ordenadas indica el coste de una función por unidad de producto distribuida, y el eje de las abscisas representa el "tiempo de entrega" o "periodo de aprovisionamiento" al comprador cuando efectúa un pedido. Por consiguiente, cualquier punto situado dentro del plano definido por estos dos ejes, representa el coste de realización de una función para una tiempo de entrega dado. Se pueden representar entonces tres posibles combinaciones de las variables "coste medio" y "tiempo de entrega":

- Curva "C": representa el coste soportado por el comprador por el mantenimiento en inventario del producto. Cuanto más dilatado sea el tiempo de entrega, más elevado será el coste de "stockaje" ya que es necesario protegerse contra el riesgo más elevado de rotura de stocks.

- Curva "AD": representa el coste soportado por un fabricante alejado geográficamente para dar aprovisionamiento a un cliente. Cuanto más largo sea el tiempo de entrega, más reducidos serán los costes.
- Curva "DB": muestra el impacto de la introducción de una figura de intermediario en la relación fabricante - cliente (un mayorista, por ejemplo). La modificación de la función de costes es consecuencia de la asunción por parte de este intermediario, de una actividad especulativa de "stockaje".



Este sistema permite determinar entonces la estructura óptima hacia la cual tiende el canal:

- La combinación de las curvas "AD" y "DB" permite conocer el coste mínimo de aprovisionamiento al cliente, para todos los valores de tiempo de entrega (la curva de coste mínimo tendrá lógicamente la forma "DD"). El fabricante escogerá la estructura de su canal en función de las demandas de la clientela: si el comprador exige un tiempo de entrega inferior a "I", el

fabricante estará interesado en recurrir al intermediario. Por el contrario, si el comprador se contenta con un tiempo de entrega superior a "I", entonces será preferible la entrega directa (es decir, la integración de la función de distribución por el fabricante).

- El coste total mínimo del canal se obtiene mediante la combinación del coste (mínimo) de entrega al cliente "DD", y el coste de "stock" soportado por el cliente "C" (la curva resultante tiene la forma "DD" + "C").

Este modelo pone en entredicho la idea comúnmente defendida de que un canal corto, con pocos intermediarios, conlleva un menor coste que un canal largo. El aplazamiento y la especulación demuestran que es el sistema de preferencias del cliente el que determina el nivel de servicios a prestar, y sobre esta base, la estructura de costes determinará en última instancia la longitud del canal de distribución, siendo por tanto posible que un canal más largo proporcione un menor coste total. Se trata en definitiva de un modelo que combina al mismo tiempo el objetivo de minimización de los costes y las demandas de servicios comerciales de los clientes, de hecho, puede ser representado gráficamente mediante dos ejes de coordenadas, uno ilustrativo del coste de realización de una función o grupo de funciones comerciales, y otro ilustrativo de alguna fuente de utilidad para el cliente, como puede ser el tiempo de entrega de la mercancía, la amplitud de surtido, o cualquier otra. Quedarían entonces expuestas distintas curvas de costes, que indicarían para cada organización participante en el canal, cómo evolucionan los costes a medida que varía el nivel de utilidad prestado, pudiéndose establecer entonces la estructura del canal (longitud, ...) óptima a partir del nivel de servicio demandado por el segmento de clientes objetivo.

3. ANÁLISIS CONDUCTUAL O COMPORTAMENTAL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS MODELOS CONDUCTUALES

Si bien es cierto que los análisis económicos fueron los primeros que se desarrollaron y permitieron conocer en profundidad los canales de distribución, estas teorías presentan una serie de limitaciones, que según Gattorna (1978) pueden resumirse en los siguientes cuatro aspectos:

- Ignoran las restricciones sociales que pueden distanciar el modo de funcionamiento del canal de sus pautas económicas.
- Se basan en un conocimiento perfecto de las funciones de coste por parte de los agentes económicos.
- El coste y la eficacia no son los únicos motivos de elección de un canal, ya que también influyen consideraciones estratégicas que las empresas tienen en cuenta al diseñar su canal de distribución. Además, las variables del entorno que no influyen en los modelos económicos, condicionan sin duda la elección de las empresas.
- La aproximación en términos de reducción de costes lleva a las empresas a considerar sus sistemas de distribución punto por punto, en vez desde una perspectiva global, pudiéndose alcanzar entonces una serie de optimizaciones locales o parciales, sin conseguir una optimización global.

Estas cuatro importantes limitaciones hacen necesario concebir el canal de distribución, no sólo como un sistema económico, sino también como un sistema social en el que interactúan una serie de individuos que trabajan y forman parte de ese canal de distribución. Esto hace que existan en la práctica situaciones alejadas del equilibrio que sugieren los modelos económicos, como canales de distribución de un coste elevado que se mantienen por el interés de alguno de los agentes. También se dan situaciones frecuentes de conflicto aún cuando el coste económico de ese conflicto sea muchas veces elevado: algunos fabricantes pueden decidir no suministrar sus bienes a determinados distribuidores, y viceversa, estos últimos pueden optar por no comercializar determinadas marcas, como medio de represalia frente a algunos fabricantes. Estos hechos constituyen el motivo fundamental que han provocado el desarrollo de los modelos comportamentales de análisis de los canales de distribución, los cuales nacen por tanto con el objeto primordial de dar una explicación a los "vacíos" que contienen los modelos económicos.

3.2. LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Existe una extensa literatura sobre las variables que explican el comportamiento de las organizaciones que componen el canal de distribución, destacando por encima de todas cuatro importantes variables que constituyen los elementos centrales de prácticamente

todos los modelos conductuales: el poder, el conflicto, la cooperación y el liderazgo¹⁰. Stern y El-Ansary (1988) proponen que existe una determinada jerarquía entre las cuatro principales variables señaladas anteriormente.

El funcionamiento de un canal de distribución exige la toma de un conjunto de decisiones relativas a la configuración de las instituciones que tratan de satisfacer las demandas de los consumidores. Por consiguiente, es necesario que una organización disponga de una autoridad reconocida, es decir, de liderazgo, para conseguir que los demás miembros acepten el nivel de servicio que se convierte en el objetivo del canal, y para elaborar la asignación más eficiente de actividades entre los distintos miembros que componen dicho canal.

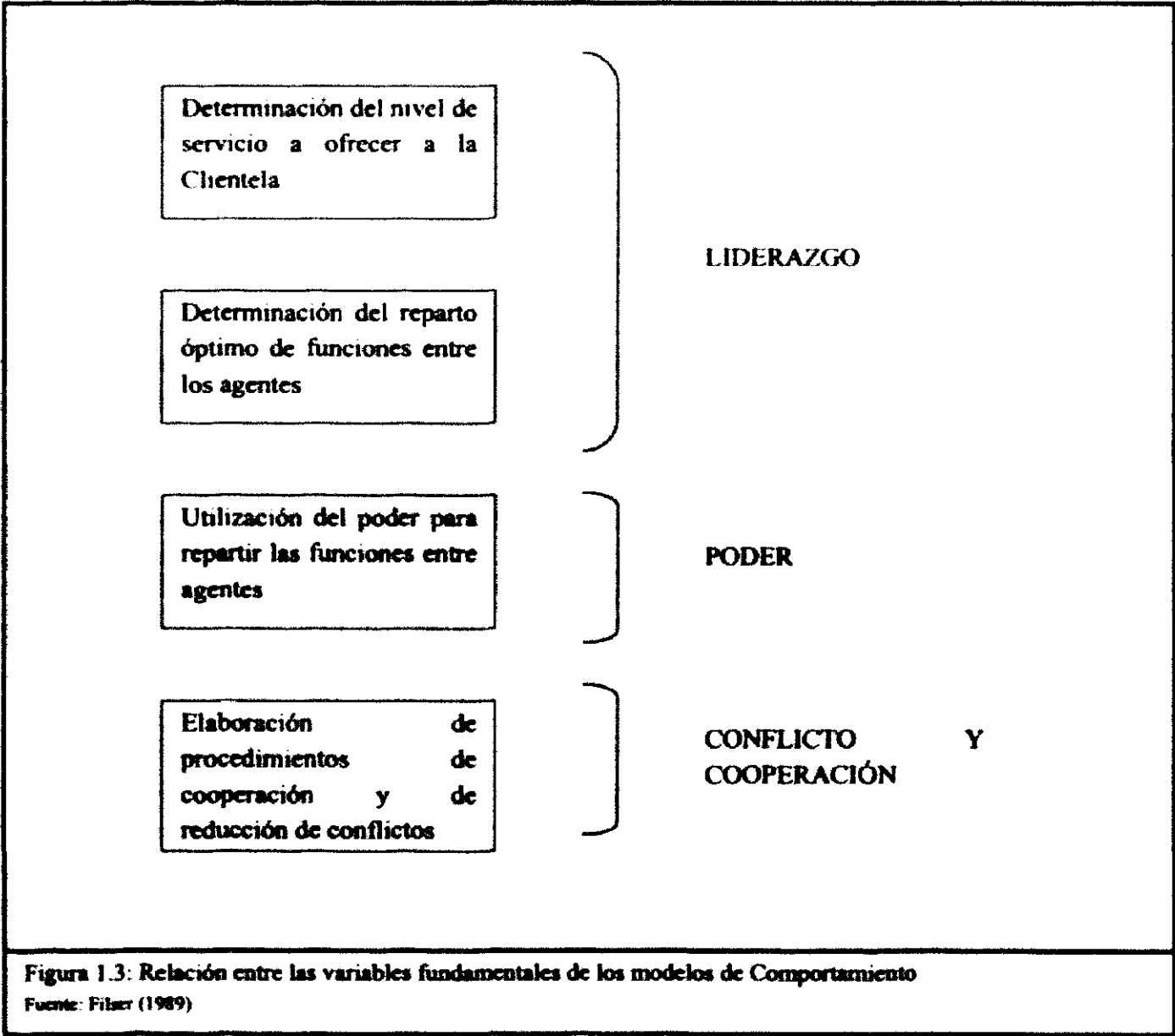
Este concepto ya deja entrever notables diferencias respecto a los modelos económicos, ya que éstos consideran que la iniciativa en la concepción del canal recae siempre en el productor al ser él quien debía minimizar el coste total del producto o servicio. Sin embargo, los modelos de comportamiento imponen menos restricciones, parten de la base de que cada miembro es susceptible de dirigir la organización del canal siempre que las demás organizaciones reconozcan su liderazgo. Los modelos económicos sometían el objetivo de satisfacción de las demandas de los clientes a una restricción de coste, mientras que en los modelos conductuales, el coste de funcionamiento del canal no es más que una variable más entre otras muchas.

Una vez que el líder ha definido el reparto óptimo de funciones entre los distintos miembros del canal, debe hacer que se lleven a práctica sus decisiones. En los modelos económicos, los miembros se adaptaban a través del sistema de costes a los imperativos de eficiencia y eficacia, llegando de esta forma automáticamente al óptimo. Por el contrario, en los modelos de comportamiento, se alude explícitamente al poder susceptible de ser utilizado por un miembro para imponer la organización del canal que ha elegido.

La existencia de ese poder no garantiza que el líder puede imponer sus puntos de vista a los demás miembros del canal, de hecho, éstos pueden resistirse y entrar en conflicto con el líder. Pero también es posible que las relaciones entre entidades sean armoniosas y desemboquen en una cooperación activa de todas las entidades destinada a conseguir el mejor funcionamiento posible del canal, y evitar de esta forma el conflicto o por lo menos resolverlo a un coste mínimo. Todo este proceso que acabamos de describir queda representado en la Figura 1.3.

¹⁰ Dado que la presente tesis tiene un enfoque fundamentalmente conductista, todas estas variables serán tratadas más en profundidad en los sucesivos capítulos, por lo que ahora simplemente haremos una exposición breve de las mismas.

Tal y como hemos señalado, en los siguientes capítulos se presentará una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre las variables y conceptos clave de los modelos comportamentales. En estos capítulos podremos analizar en profundidad el alcance de cada uno de estos conceptos, así como las principales relaciones que se han hallado en las principales investigaciones empíricas realizadas para validar estos modelos. Por consiguiente, nos remitimos a los próximos capítulos en los que, al ser éste precisamente el núcleo central de la presente tesis, se podrá encontrar un análisis pormenorizado de los diversos aspectos relativos a este tema.



4. LOS MODELOS INTEGRADORES:

Una vez vistos los modelos económicos y conductuales, pasaremos a examinar a continuación los intentos que se han realizado con el objeto de integrar ambos enfoques, ya que al final, tanto unos como otros, ofrecen una visión parcial de una misma realidad. Se hace necesario entonces integrarlos en unos modelos más generales que incluyan las premisas de ambas visiones, permitiendo de esta forma crear un marco conceptual completo que sea válido para el análisis global de los canales de distribución. Se han realizado varios intentos para integrar los fundamentos de las aproximaciones económica y comportamental, a continuación exponemos los más relevantes:

4.1. LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN:

4.1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Coase (1937) propone que las empresas y los mercados constituyen estructuras alternativas de ordenamiento que difieren en sus costes de transacción. Concretamente sostiene, que bajo ciertas condiciones, los costes de realizar una transacción económica en un mercado pueden ser superiores a los costes de organizar el intercambio dentro de una empresa. En este contexto, los costes de transacción son los costes de “poner en marcha el sistema”, e incluyen los costes “ex-ante” de confeccionar y negociar los contratos así como los costes “ex-post” de controlar y afianzar los acuerdos.

Durante las últimas dos décadas, Williamson (1975, 1985, 1996) añadió una mayor precisión al marco general de Coase identificando qué tipos de intercambio se organizan mejor dentro de los límites de la empresa, y cuales, al contrario, resulta más apropiado organizarlos atendiendo a los dictámenes del mercado. Del mismo modo, amplió el marco conceptual de Coase, sugiriendo que los costes de transacción incluyen tanto los costes directos de dirigir las relaciones como los posibles costes de oportunidad de tomar decisiones que supongan una peor organización. El marco microanalítico de Williamson se basa en dos premisas fundamentales del comportamiento humano (la racionalidad limitada y el oportunismo) y en dos dimensiones clave de las transacciones (la especificidad de los activos y la incertidumbre)¹¹.

¹¹ El marco conceptual completo de la Teoría de los Costes de Transacción (TCT) también incluye la “neutralidad al riesgo” como tercera premisa conductual, y la “frecuencia transaccional” como tercera dimensión de la transacción. Según Williamson (1985), los altos niveles de frecuencia transaccional deben incentivar a las empresas a utilizar una organización jerárquica (interna, no de mercado), ya que el coste de las estructuras organizativas especializadas es más fácil de recuperar en transacciones largas y

4.1.2. DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

A continuación describiremos el modo de interacción entre las premisas de comportamiento y las dimensiones de la transacción. La racionalidad limitada se refiere al hecho de que las personas que toman decisiones tienen restricciones en sus capacidades cognitivas y límites en su racionalidad, y aunque estas personas intenten actuar racionalmente, muchas veces no disponen más que de información limitada (Simon, 1957). Según la teoría de los costes de transacción (TCT), estas restricciones toman una gran importancia en aquellos entornos inciertos, en los cuales las circunstancias que rodean el intercambio no pueden ser especificadas "ex-ante" (incertidumbre del entorno) y la actuación no puede ser verificada "ex-post" (incertidumbre conductual).

La incertidumbre del entorno supone un problema de adaptación de los acuerdos a las circunstancias cambiantes; por ejemplo, un fabricante que debido a las circunstancias competitivas del entorno, tiene que modificar el diseño de su producto, también puede verse obligado a modificar el diseño de los componentes adquiridos que constituyen el producto terminado, en cuyo caso, a no ser que el fabricante haya firmado un contrato suficientemente flexible con su proveedor, deberá asumir considerables costes de transacción asociados a las re-negociaciones con el proveedor.

Por su parte, la incertidumbre de comportamiento supone un problema de evaluación del funcionamiento o actuación, es decir, la existencia de dificultades para comprobar si se han cumplido los acuerdos establecidos; por ejemplo, podría ser el caso de un fabricante que tiene dificultades para verificar si efectivamente el distribuidor le está prestando al consumidor los servicios preventa necesarios. Incluso aún cuando los aspectos más relevantes de las operaciones puedan ser medidos, los costes de reunificación y procesamiento de información pueden ser sustanciales.

Por otro lado, el oportunismo implica que, de producirse la ocasión, los decisores tratarán de atender sin escrúpulos sus propios intereses, siendo difícil conocer de antemano quién es de fiar y quien no lo es (Barney, 1990). Williamson define el oportunismo como "el interés propio buscado con astucia", y sugiere que incluye aquellos comportamientos como la mentira, el fraude, el timo o la trampa, así como otras formas más sutiles de engaño como el incumplimiento de los acuerdos.

reiterativas. No obstante, conviene puntualizar que estos últimos aspectos señalados no han recibido aún el suficiente respaldo empírico.

El oportunismo plantea un problema en la medida en que la relación se base en activos específicos cuyos valores queden limitados fuera de esa relación concreta; por ejemplo, un fabricante que invierte en la formación y el entrenamiento de un distribuidor, puede encontrarse con dificultades posteriores para reemplazar a ese distribuidor, en cuyo caso, el susodicho distribuidor puede aprovechar de forma oportunista la situación, demandando distintos tipos de concesiones al fabricante. Básicamente, los activos específicos crean un problema de garantía o protección, ya que la competencia del mercado no sirve de restricción al oportunismo. En el cuadro 1.1, figura un compendio de las principales fuentes y tipos de costes de transacción:

CUADRO 1.1 : FUENTES Y TIPOS DE COSTES DE TRANSACCIÓN

	ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS	INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO	INCERTIDUMBRE DE LA CONDUCTA
FUENTE DE COSTE DE TRANSACCIÓN			
- Naturaleza del problema organizativo	Protección (garantía, defensa)	Adaptación	Evaluación de la actuación o funcionamiento
TIPO DE COSTE DE TRANSACCIÓN			
- Costes directos	Costes de crear protección o barreras defensivas	Costes de comunicación, negociación y coordinación	Costes de protección y selección (ex-ante) Costes de medición (ex-post)
- Costes de oportunidad	Fracaso al invertir en activos productivos	Mala adaptación (fracaso en la adaptación)	Fracaso al identificar a los colaboradores adecuados (ex- ante) Pérdidas de productividad a través de los ajustes de esfuerzo (ex-post)

Fuente: Rindfleisch y Heide (1997)

La premisa básica de la TCT es que si la adaptación, la evaluación del funcionamiento y los costes de garantía o protección están ausentes o son reducidos, entonces los agentes económicos favorecerán la organización del mercado. Sin embargo, si esos costes son suficientemente elevados como para exceder las ventajas en costes del mercado, las empresas tenderán hacia una organización u ordenamiento interno. Esto a su vez se fundamenta en la capacidad de la organización interna para minimizar los costes de transacción.

En ese sentido, cabe destacar tres importantes características de las organizaciones, en primer lugar, la disponibilidad de mecanismos de dirección y control más poderosos que el mercado, gracias a su capacidad para medir y recompensar tanto el comportamiento como el resultado (Oliver y Anderson, 1987), de esta forma, mejoran las posibilidades de detectar el oportunismo y facilitar la adaptación. En segundo lugar, las organizaciones pueden ofrecer recompensas que por naturaleza son a largo plazo (como por ejemplo oportunidades de promoción), lo cual reduce el atractivo de los comportamientos oportunistas. Y en tercer lugar, Williamson sugiere la influencia ejercida por la "atmósfera organizacional", refiriéndose a que la cultura organizacional y los procesos de socialización pueden crear objetivos convergentes entre las partes y reducir el oportunismo "ex-ante".

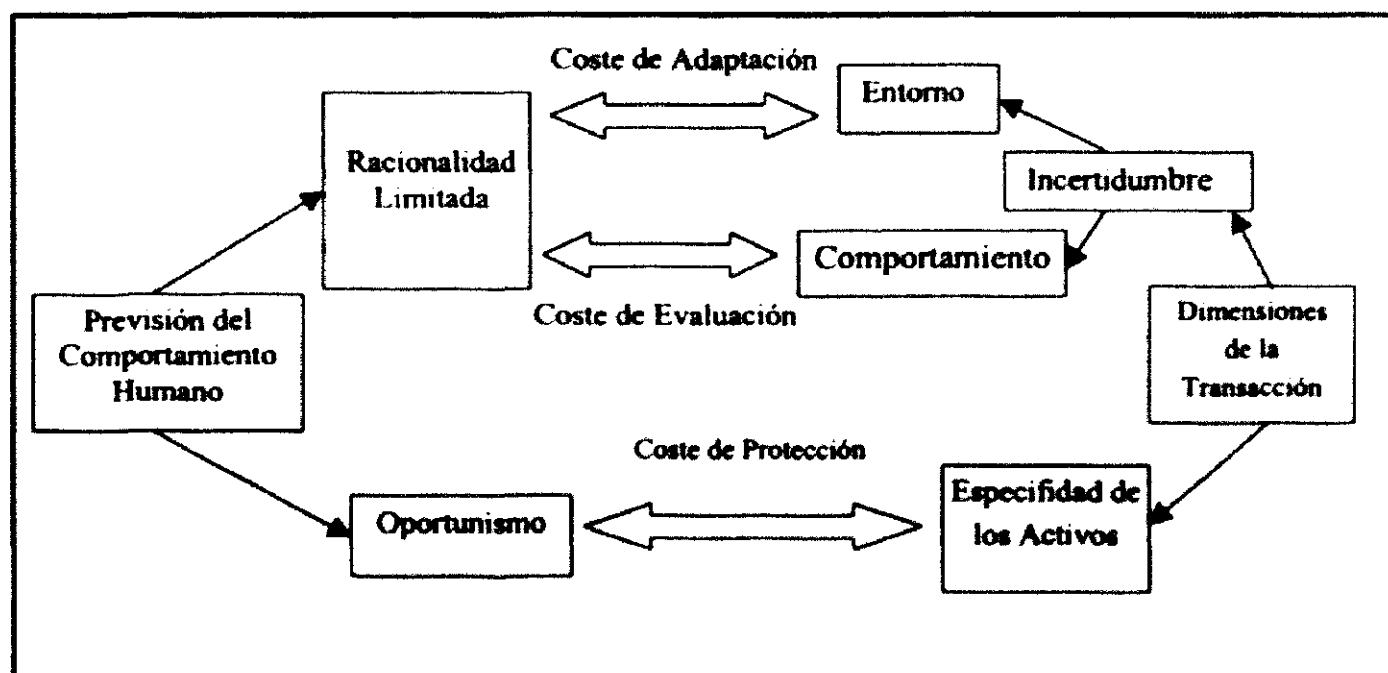


Figura 1.4: Principales Dimensiones de la Teoría de los Costes de Transacción

Fuente: Elaboración Propia

Si bien el marco original de la TCT propone una elección de tipo dicotómico entre el intercambio de mercado y la organización interna, la versión actual de la TCT pone de manifiesto la existencia de distintas vías de organización interna sin necesidad de que se produzca una relación de propiedad o una integración vertical completa. En ese sentido, cabe señalar la existencia de mecanismos híbridos intermedios que van desde los mecanismos formales como los abastecimientos contractuales y los acuerdos conjuntos

(Osborn y Baughn, 1990), hasta mecanismos de tipo más informal como son el intercambio de información y la planificación conjunta (Noordewier, John y Nevin, 1990). A título de resumen ofrecemos un esquema de las principales dimensiones de actuación en la teoría de los costes de transacción (Figura 1.4.).

4.1.3. LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO O CONTRATO RELACIONAL

La Teoría de los Costes de Transacción (TCT) ha sentado las bases para el desarrollo de la Teoría del Intercambio o Contrato Relacional que ofrece un marco conceptual para el análisis de las relaciones fabricante – distribuidor en los canales de distribución. Esta última teoría ha llegado a alcanzar una gran relevancia hasta el punto de ser considerada en muchos casos como una teoría independiente, no obstante, dado que se basa en los principios y fundamentos de la TCT, consideramos oportuno incluirla en el mismo apartado, concibiéndola como un desarrollo de la misma. A continuación se exponen los aspectos más relevantes de esta teoría del intercambio o contrato relacional, para lo cual se comienza explicando los principales modos o mecanismos que existen para administrar las relaciones interorganizacionales.

Básicamente existen dos grandes modos de organización de las transacciones entre fabricantes y distribuidores, y en general entre distintas unidades económicas (Williamson, 1975): uno de ellos es aquél que atiende a los dictámenes del mercado, y por tanto aquél en la que cada organización evalúa en cada momento las distintas alternativas que se le presentan para la realización del intercambio, escogiendo finalmente aquella que maximice su función de utilidad en relación al coste que suponga su contratación, es decir, cada miembro elegirá aquella alternativa que ofrezca unas condiciones más favorables en el momento de la contratación, atendiendo a criterios económicos de valor proporcionado, beneficios y ventajas concedidas, en contraposición a los costes de explotación en los que haya de incurrir. Fenómeno que se repetirá las sucesivas ocasiones en las que la organización desee realizar un nuevo intercambio con otro agente económico. El mercado se configura de este modo en el regulador de las condiciones de intercambio pactadas por las partes, no existiendo ningún tipo de acuerdo previo o futuro, y dando lugar por tanto a comportamientos oportunistas de las organizaciones en cada situación de intercambio realizada.

La otra gran forma de fijar los términos de las transacciones entre fabricantes y distribuidores es aquella que Arndt (1979) denomina “domesticación del mercado”, en la que lógicamente los intercambios no responden a criterios de mercado, sino a acuerdos asociativos o vínculos contractuales que ambas partes se comprometen a cumplir durante el periodo de tiempo pactado. El fundamento de esta situación radica en la renuncia a los beneficios a corto plazo que proporcionarían ciertas conductas

oportunistas de aprovechamiento de una determinada situación de mercado, a cambio de las ventajas que concede una relación estable y duradera en el tiempo en lo que respecta a determinadas condiciones pactadas, sobre las cuales no se permite la influencia del mercado.

La forma más extrema de domesticación del mercado es la integración vertical hacia delante o hacia atrás, en la que en términos estrictos, existe una relación de propiedad entre las organizaciones que realizan el intercambio, quedando por tanto fijados los términos de la transacción por aquél miembro que detenta la propiedad sobre el otro, es decir, atendiendo a una autoridad jerárquica interna en la organización. No obstante, existen formas de domesticación menos acentuadas, en las que sin mediar una relación de propiedad, los miembros llegan a una serie de acuerdos y pactan determinadas condiciones que se comprometen a acometer, pudiendo suponer el acuerdo diversos grados de vinculación así como abarcar distintos horizontes temporales de actuación.

En la última forma de organización expuesta de las relaciones fabricante-distribuidor, cabe señalar la existencia de dos posibles situaciones, una de ellas en la que una de las partes dispone de las fuentes de poder necesarias para poder ejercer dicho poder sobre la otra parte, lo que dará lugar a un ordenamiento unilateral de las transacciones, condicionado por el liderazgo mantenido por uno de los miembros del canal. Estaríamos entonces ante un caso de administración jerárquica del canal al igual que en el caso anterior de integración vertical, sólo que esta vez, al contrario que antes, no media una relación de propiedad formal entre las partes, sino que simplemente uno de los miembros detenta una posición de líder en el canal que le permite imponer ciertas condiciones al otro miembro. Por otro lado, cabe otra situación en la que tanto el fabricante como el distribuidor ocupan una posición de fuerza más o menos similar, ninguno de ellos tiene el poder suficiente para imponer determinadas condiciones de intercambio a la otra parte, lo cual conduce lógicamente a un ordenamiento bilateral de las transacciones (Heide, 1994).

En el caso de ordenamiento interorganizacional atendiendo al mercado, los intercambios que tienen lugar se denominan transacciones discretas (Macneil, 1980), y son consistentes con la teoría económica neoclásica en la que cada transacción individual se considera independiente de las relaciones pasadas y futuras entre las partes contratantes, y constituye únicamente una mera transferencia de la propiedad de un producto (Goldberg, 1976), por consiguiente, las partes permanecen autónomas, persiguen vigorosamente sus intereses, y recurren a sanciones legales y económicas con el propósito de hacer cumplir las obligaciones contractuales (Heide, 1994).

En cambio, cuando nos referimos a las formas de ordenamiento que no son de mercado, estamos hablando de transacciones relacionales (Macneil, 1980), las cuales se conciben en un periodo extenso de tiempo y cada transacción es conceptualizada en términos de su historia y su futuro anticipado. En este intercambio relacional existe una confianza mutua y una planificación de la relación, con el objeto de dedicar un mayor esfuerzo a la definición y medición de los distintos aspectos del intercambio, saliendo en último término ambas partes beneficiadas.

El intercambio relacional responde al contexto histórico y social en el cual tienen lugar las transacciones y se concibe el cumplimiento de las obligaciones como la continuación del interés mutuo que existe entre el grupo de partes (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). En este caso se mantiene el espíritu de un sistema de poder bilateral, en el cual las funciones de utilidad individuales se someten a la utilidad global del sistema, y las decisiones individuales adoptan en consecuencia una orientación de unidad de acción (Bonoma, 1976). Los objetivos individuales se consiguen en un sistema bilateral a través de acciones conjuntas, y el interés por el beneficio a largo plazo del sistema sirve como restricción a las tendencias individuales de perseguir los intereses propios de forma oportunista.¹²

4. 2. LA TEORÍA DE LA AGENCIA:

4.2.1. PRINCIPIOS BÁSICOS

Forma parte, junto a la teoría de los costes de transacción, del paradigma de la "Economía Institucional", y se basa en la relación de dependencia que muestra una organización (principal) frente a otra (agente) en la que ha delegado la realización de alguna determinada actividad o función. El elemento central objeto de investigación por la teoría de la agencia es el tipo de contrato o relación más eficiente que puede existir entre principal y agente, partiendo de las características propias de cada una de las partes, y sin perder de referencia la incertidumbre del entorno y los costes de obtención de información. No obstante, la relación entre las partes es concebida fundamentalmente

¹² Es importante hacer hincapié en que la clasificación de los intercambios en discretos y relacionales no significa que sólo existan dos clases de intercambio o que las transacciones sólo puedan ser discretas o relacionales, ya que se trata lógicamente de una mera clasificación conceptual en la que las dos clases de transacciones representan los polos opuestos del modo en que pueden ser organizados los intercambios, en medio de los cuales caben multitud de grados de discreción o relacionismo. Se trata pues de una misma

desde el punto de vista del interés de la figura principal, y por consiguiente, el enfoque no es la búsqueda de un tipo de contrato que maximice la utilidad conjunta "principal-agente", sino la obtención de los mejores resultados posibles desde la perspectiva del miembro "principal". (Bergen et al., 1992).

4.2.1. CORRIENTE NORMATIVA Y CORRIENTE POSITIVA

Existen dos grandes corrientes de estudio pertenecientes a la teoría de la agencia, por un lado se encuentra la corriente normativa, y por otro, la positiva. La primera de ellas se centra en la obtención de un modelo teórico general que explique el tipo de contrato óptimo regulador de la relación principal-agente, ante distintas situaciones de incertidumbre, conflicto entre objetivos y duración de la relación (Eisenhardt, 1989). Por su parte, la corriente positiva identifica dos sistemas de control que pueden ser utilizados por la parte "principal" a fin de conseguir que el "agente" se comporte de la forma más beneficiosa posible (desde el punto de vista del principal) y sobre todo no realice conductas de tipo oportunista (Fama y Jensen, 1983).

Un primer mecanismo de control es aquél basado en el comportamiento, mediante el cual la parte "principal" recoge información sobre el modo en el que está actuando el "agente" y le ofrece una serie de recompensas cuando este último se comporta del modo que el primero considera acorde con sus objetivos. Y el segundo mecanismo de control consiste en evaluar los resultados obtenidos por el agente, ofreciéndole unos sistemas de compensación e incentivos acordes a los resultados obtenidos de tal forma que, en buena lógica, se recompensará en mayor medida al agente cuando éste consiga unos resultados superiores.

La diferencia entre ambos enfoques de la corriente positiva de la teoría de la agencia resulta evidente, mientras que el primero de ellos se focaliza en el control del comportamiento independientemente de los resultados a los que da lugar la conducta (aunque se presupone lógicamente que una conducta adecuada estará directamente correlacionada con unos resultados beneficiosos), el segundo sólo toma en consideración los resultados logrados por el agente, independientemente del modo de actuación que le ha permitido conseguir dichos resultados. La teoría de la agencia trata de dilucidar, para cada situación que se presente, cuál de las dos formas control descritas resulta más apropiada.

La teoría de la agencia ha sido aplicada a los canales de distribución por varios autores (Celly y Frazier, 1996). Básicamente su inclusión en el análisis de los canales ha

variable, no dicotómica, que se mueve a lo largo de un margen continuo que va desde discreto a relacional (Lusch y Brown, 1996)

consistido en considerar al fabricante como la entidad principal, mientras que el distribuidor ha representado la figura del agente en la que el fabricante delega la realización de una función de vital importancia como es la intermediación. A partir de este planteamiento, la corriente normativa de la teoría ha tratado de proponer un modelo explicativo del tipo de vínculo contractual que debe regir la relación entre la empresa principal (fabricante) y su agente (distribuidor), para favorecer fundamentalmente los intereses del primero. Por su parte, la corriente positiva ha centrado sus esfuerzos en el análisis de los distintos procedimientos aplicados por el fabricante para evaluar los comportamientos y resultados del distribuidor. Cabe destacar además que una de las áreas en las que ha recibido un mayor tratamiento la teoría de la agencia aplicada al marketing, es la de los sistemas de remuneración e incentivos de la fuerza de ventas del fabricante, en su relación con sus clientes - distribuidores (Bergen, Dutta y Walker, 1992).

4.3. LA TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS:

Basándose los primeros trabajos sobre el paradigma del intercambio social (Thibaut y Kelley, 1959), la teoría de la dependencia de los recursos concibe el modo de organización inter-empresarial como una respuesta estratégica a las condiciones de incertidumbre y dependencia (Pfeffer y Salancik, 1978). Dando por hecho que muy pocas organizaciones son internamente autosuficientes en la consecución de los recursos críticos necesarios para el desarrollo de sus actividades, se presenta una doble problemática potencial. En primer lugar, la falta de autosuficiencia provoca una dependencia respecto a las organizaciones que proporcionan esos recursos críticos, y en segundo lugar, genera incertidumbre en el proceso de toma de decisiones de una empresa, ya que los recursos necesarios no están bajo su control y no pueden ser previstos con exactitud.

La premisa principal de esta teoría es que las empresas tratarán de reducir la incertidumbre y controlar la dependencia estructurando las relaciones de intercambio por medio de vínculos formales o semi-formales con otras empresas. (Ulrich y Barney, 1984). Estos vínculos inter-empresariales pueden adoptar diversas formas, que van desde los acuerdos contractuales, pasando por las alianzas estratégicas, hasta llegar a la fusión o absorción completa.

El establecimiento de estas formas de "unión", permite reducir los problemas de incertidumbre y dependencia, y aumentar el grado de coordinación entre las partes creando "entornos negociados" (Cyert y March, 1963). El principal logro de la teoría de

la dependencia es la identificación de la incertidumbre y la dependencia como variables predecesoras en el establecimiento de relaciones inter-empresariales, no obstante, presenta el inconveniente de no especificar de un modo preciso el tipo de mecanismos concretos que pueden ser utilizados para organizar las relaciones (Heide, 1994)

La aplicación de la teoría de la dependencia de los recursos a los canales de distribución supone analizar la relación fabricante – distribuidor desde dos perspectivas distintas. Por un lado, desde el punto de vista del fabricante, que se siente dependiente de los recursos críticos necesarios para la consecución de sus objetivos que están en manos del distribuidor (fundamentalmente espacios en los lineales y servicios ofrecidos por el distribuidor al cliente final). Y por otro lado, desde el enfoque del distribuidor que ve como el fabricante está en posesión de recursos primordiales para su actividad, tales como los propios productos comercializados por el distribuidor que constituyen la esencia misma de su negocio, además de otro tipo de recursos financieros, publicitarios, de innovación, etc... En ambos casos, la teoría de la dependencia de los recursos analiza los distintos modos de administración de la relación fabricante – distribuidor (grados de integración vertical, alianzas,...), que resultan más adecuados para reducir la incertidumbre creada por la situación de dependencia.

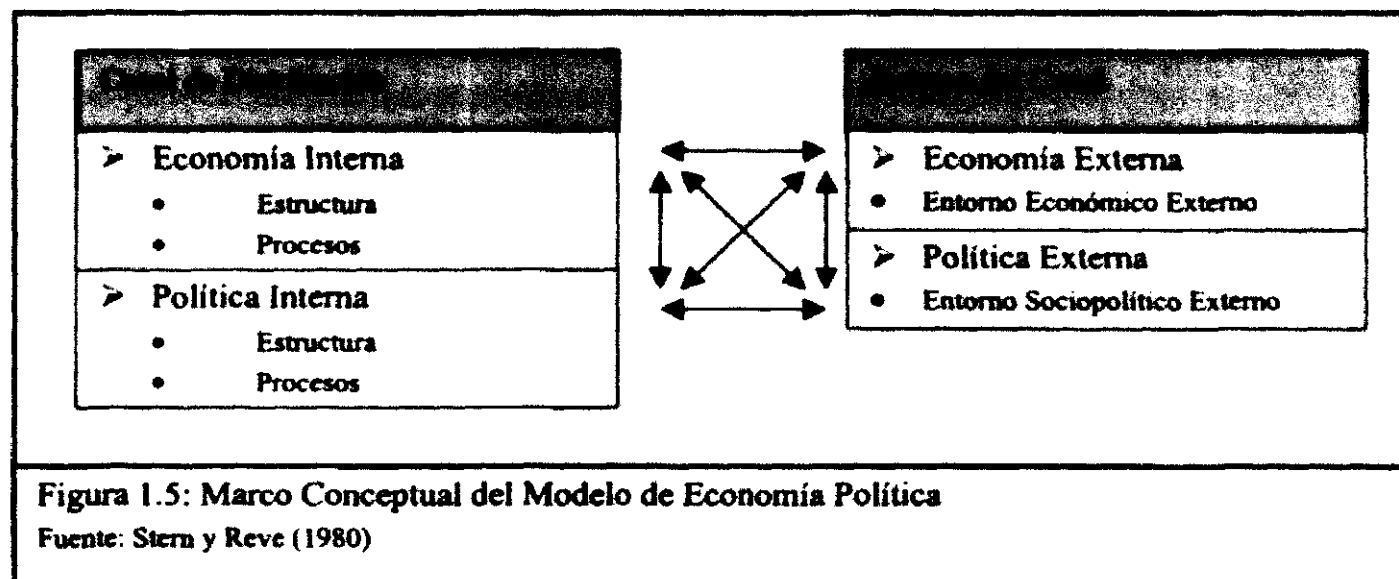
4. 5. EL MODELO DE ECONOMÍA POLÍTICA:

4.5.1. PLANTEAMIENTO GENERAL

Ante la falta de un modelo teórico general para el análisis de los canales de distribución que aglutinara todos los aspectos recogidos previamente en otras investigaciones realizadas, Stern y Reve (1980), basándose en la orientación político-económica de los estudios de los sistemas sociales (Benson, 1975), diseñaron un marco conceptual de análisis francamente completo que sigue teniendo actualmente vigencia. El objetivo de su modelo es identificar las principales variables que influyen en la estructura organizativa y el comportamiento de los canales de distribución, y para ello, parten de la premisa de que en el canal se producen interrelaciones socioeconómicas complejas, que distan de ser “simples” mecanismos causa-efecto.

Básicamente, el modelo de economía política se divide en dos grandes sistemas que son la “economía política interna”, es decir, la estructura y funcionamiento internos del canal de distribución, y la “economía política externa” que recoge los factores del entorno que afectan al canal de distribución. Ambos sistemas se dividen a su vez en dos

partes: una económica y otra política. A continuación, pasamos a explicar el contenido conceptual de cada uno de estos grandes sistemas, y en el caso de la economía política interna, tanto área económica como la política se subdividen a su vez en un componente de "estructura" y otro de "procesos" (ver Figura 1.5.)



La estructura económica interna queda definida por el modo transaccional que liga o vincula a los miembros del canal, es decir, por el acuerdo económico vertical existente dentro del canal de distribución; mientras que los procesos económicos internos se refieren a la naturaleza de los mecanismos de decisión utilizados para establecer los términos del intercambio entre los miembros del canal. Por otro lado, la estructura socio-política interna queda definida por las relaciones de poder-dependencia existentes entre los miembros del canal de distribución; mientras que los procesos socio-políticos internos se describen en términos de sentimientos dominantes, tales como cooperación y/o conflicto, que se producen dentro del canal.

En lo que respecta al sistema de economía política externa, hay que señalar que las organizaciones operan siempre dentro de un entorno, que en el caso de un canal de distribución, está conformado por una serie de fuerzas económicas, físicas, culturales, demográficas, psicológicas, políticas y tecnológicas. En el modelo de economía política, estas fuerzas se encuentran incluidas por un lado en la denominada "economía externa", es decir, el entorno económico actual y esperado, que queda definido por la naturaleza de sus mercados verticales (entradas y salidas) y horizontales; y por otro lado en la llamada "política externa", es decir, el sistema socio-político externo en el que operan los miembros del canal, que se caracteriza por el uso de las fuentes de poder entre los miembros externos (competidores, agencias de regulación, asociaciones de comercio, etc...).

Las fuerzas económicas y socio-políticas externas repercuten en las estructuras y procesos económicos y socio-políticos internos (Aldrich, 1979), no obstante, hay que decir que esta influencia no se produce en esa única dirección señalada, de hecho los canales no sólo se adaptan a los cambios de su entorno sino que a su vez también influyen y provocan modificaciones en él (Pfeffer y Salancik, 1978), por consiguiente se puede afirmar que la influencia es mutua o bidireccional. Stern y Reve (1980), una vez descrito a grandes rasgos su modelo, examinan de las principales fuerzas económicas y socio-políticas internas que se presentan en los canales de distribución.

4.5.2. ECONOMÍA INTERNA

La estructura económica interna puede variar, desde una serie de unidades independientes en propiedad y especializadas en dirección que realizan sus intercambios a través del mercado, hasta una integración vertical completa en la que los intercambios entre unidades pertenecientes a una misma propiedad se realizan dentro de una jerarquía. En el caso del mercado, las transacciones se fundamentan en el mecanismo de actuación del precio, mientras que las transacciones jerárquicas se basan en mecanismos de tipo administrativo. Entre ambos extremos de acuerdos económicos, podemos encontrar toda una variedad de estructuras intermedias, en las que el mecanismo del mercado es modificado a través de algún tipo de contrato formal o informal acordado entre las partes (Liebeler, 1976).

Dentro de las estructuras económicas internas actúan los mecanismos de decisión o procesos económicos internos. Se puede alcanzar un acuerdo en los términos del intercambio y en la división de las funciones de marketing entre los miembros del canal a través de formas impersonales, rutinarias o habituales, a través de una negociación o mediante procesos de planificación centralizada. El tipo de proceso utilizado para asignar los recursos estará condicionado en parte por el modo transaccional del canal, es decir, por su estructura económica interna. Normalmente, los mecanismos de la competencia y el precio predominan en aquellos mercados en los que existe una gran cantidad de información y los productos son indiferenciados, mientras que la planificación centralizada se da en la mayor parte de las transacciones jerárquicas. En aquellas transacciones que se hallan en una situación intermedia entre los dos extremos de mercado y jerarquía, el reparto de las actividades de marketing se realiza principalmente a través de un proceso de negociación entre las partes.

4.5.3. POLÍTICA INTERNA

El sistema político interno de los canales de distribución está compuesto igualmente por una estructura y unos procesos. Partiendo del planteamiento de Emerson (1962) según el cual las relaciones de poder vienen a ser la inversa de las relaciones de dependencia existentes entre los miembros del sistema, la estructura socio-política interna se encuentra configurada por las relaciones de poder - dependencia existentes dentro del canal. El poder es un concepto de relación inherente al intercambio entre actores sociales (Emerson, 1972), siempre existirá algún grado de poder, por bajo que sea éste, debido a la mutua interdependencia existente entre los miembros del canal (El-Ansary y Stern, 1972).

Pero el poder también puede hallarse concentrado en alguna entidad concreta, que se convertirá de este modo en el indiscutible líder y administrador del canal de distribución (Lusch, 1976), en el contexto de una situación denominada sistema de poder unilateral (Bonoma, 1976). No obstante, dada la existencia de numerosos flujos de marketing que vinculan entre sí a los miembros del canal, la situación más común es un sistema de poder mixto en el que diferentes empresas ejercen control sobre diferentes flujos, funciones o actividades de marketing (Etgar, 1976).

Ya hemos señalado que los procesos políticos internos se refieren a los sentimientos y comportamientos dominantes que caracterizan las interacciones entre los miembros del canal, destacando dos grandes dimensiones de análisis como son la cooperación y el conflicto. La cooperación puede conceptualizarse como el esfuerzo conjunto hacia un objetivo (Stern, 1971), o sea, el proceso de alianza con otros en pos de un beneficio mutuo o compartido. La cooperación implica una combinación de actividades centradas en el colaborador que se basa en la compatibilidad de objetivos, por lo tanto, se concibe al colaborador como un medio a través del cual un objetivo deseado por las partes es alcanzado y compartido (Stern y Reve, 1980).

Por el contrario, el conflicto es un comportamiento centrado en el oponente, porque en una situación de conflicto, los medios para alcanzar los objetivos están bajo control del oponente, siendo al mismo tiempo estos objetivos contrapuestos o incompatibles con los de dicho oponente. En realidad, ambos procesos (cooperación y conflicto), se dan siempre en un cierto grado y de forma simultánea, ya que un canal de distribución no podría existir sin un nivel mínimo de cooperación entre las partes, y la interdependencia característica de las relaciones entre miembros del canal provoca la aparición de un cierto grado de conflicto¹³.

¹³ Es preciso señalar que el sistema político interno constituye el marco en el que centrará el desarrollo de la presente tesis, tanto en su vertiente de estructura como en la de procesos, y por consiguiente, al igual

4.5.4. ECONOMÍA EXTERNA

El sistema externo, tanto económico como político, fue analizado en profundidad por Achrol, Reve y Stern (1983) en un trabajo que venía a ser una extensión del publicado tres años antes por dos de esos mismos autores (Stern y Reve)¹⁴. La economía externa está formada por todos aquellos elementos económicos que influyen sobre la configuración de la relación bilateral entre dos miembros del canal (como puede ser el caso de un fabricante y un distribuidor). En este sentido, en el entorno económico se encuentran una serie de entidades que "rodean", ya sea de forma inmediata o de manera más "alejada", a las dos organizaciones del intercambio bilateral; entre esas entidades, cabe destacar la figura de los suministradores y los clientes, así como los competidores tanto actuales como potenciales.

De cara a nuestro trabajo, nos interesa especialmente resaltar, de este entorno económico externo, la importancia que tienen las estructuras competitivas de los sectores correspondientes a las empresas participantes en la relación, ya que estas estructuras tendrán una repercusión fundamental en las relaciones de poder y dependencia existentes entre los participantes en el canal (Porter, 1982). Es evidente que un grado de concentración elevado en alguno de esos sectores le proporcionará, a las pocas empresas pertenecientes al mismo, una posición negociadora más fuerte en los intercambios efectuados frente a otras empresas situadas en sectores menos concentrados, ya que se ve afectado inevitablemente el número de alternativas disponibles para realizar la transacción. Asimismo, las barreras de entrada juegan un papel fundamental ya que su existencia permite que los niveles altos de concentración puedan mantenerse en el futuro (Yagüe, 1995).

que hicimos al tratar los modelos comportamentales de los canales de distribución, nos remitimos a los capítulos posteriores en los que podrá encontrarse un estudio detallado y pormenorizado de todo este sistema político interno perteneciente al modelo de economía política planteado por Stern y Reve (1980).

¹⁴ La economía y la política externas representan el entorno en el que se desarrollan las actividades propias de la relación entre dos miembros del canal. En ese sentido, Achrol, Stern y Reve (1983) distinguen tres clases de entorno, el de las "tareas primarias" en el que se encuentran los aspectos más próximos o cercanos a la relación bilateral entre los dos miembros del canal; el de las "tareas secundarias" donde se encuentran los agentes inmediatos al entorno de tareas primarias, y el "macroentorno" donde están todos los elementos característicos de la situación económico - política general. Además, los dos primeros niveles de entorno (el primario y el secundario) se subdividen a su vez en función del sector al que pertenecen las entidades que lo conforman, dando lugar a cuatro posibles sectores: el "input" formado por los proveedores, el "output" formado por los clientes, el "competitivo" integrado por los competidores actuales y potenciales; y el "regulador" compuesto por grupos reguladores como entidades políticas u organismos gubernamentales.

4.5.5. POLÍTICA EXTERNA

El entorno de la política externa está constituido por las organizaciones de carácter político cuya labor puede repercutir sobre las características de relación bilateral entre dos miembros del canal. En ese sentido, cabe destacar la existencia de agencias de regulación que condicionan de forma inmediata determinadas relaciones en los canales de distribución, así como la existencia de grupos de interés que representan unos "poderes fácticos" cuyas actividades pueden llegar a tener igualmente una gran incidencia en la relación bilateral del canal. Las decisiones tomadas por los organismos gubernamentales y las tendencias generales del macroentorno socio-cultural son aspectos que deben ser tenidos en consideración ya que la actividad del canal de distribución se desarrolla dentro del ámbito de estos dos factores y por consiguiente se verá afectada irremediabilmente por los mismos.

4.6. SÍNTESIS DE LOS MODELOS INTEGRADORES:

Se acaban de exponer los principales modelos que integran los enfoques económico y comportamental en el estudio de los canales de distribución, no obstante, dada la diversidad de modelos integradores existentes, resulta aconsejable realizar un análisis comparativo conjunto de dichos modelos de tal forma que pueda apreciarse rápidamente los aspectos fundamentales de cada uno de ellos. Con ese fin se ha elaborado un cuadro (1.2.) en el que se reflejan las premisas en las que se basa cada teoría integradora, así como los distintos criterios que sostienen un tipo de organización u otro, y las diferentes estructuras organizativas alternativas que puede adoptar la relación fabricante – distribuidor en un canal comercial.

La síntesis efectuada de las teorías integradoras aplicadas a la estructura de los canales de distribución, nos permite delimitar el ámbito de actuación de la presente tesis. Nuestro estudio se centra en el sector de los productos de gran consumo, en el que al tratarse de mercados generalmente maduros, el grado de incertidumbre y las conductas oportunistas son moderados; por ello, los canales de distribución de esta categoría de productos se caracterizan por estructuras organizativas híbridas en las que no existe un grado de integración vertical elevado, pero en las que tampoco se dan transacciones discretas atendiendo exclusivamente al mecanismo del mercado. Se trata más bien de intercambios, cercanos al mercado, pero fundamentalmente "relacionales" en los que existen distintos grados de asociación entre el fabricante y el distribuidor, expresados en forma de diferentes horizontes temporales en los contratos, diversos acuerdos de cooperación y diseño de campañas conjuntas dirigidas a prestar un mejor servicio al consumidor, "ECR", "category management", etc...

**CUADRO 1.2.:
SÍNTESIS DE LOS MODELOS INTEGRADORES**

TEORÍA	PREMISAS	CRITERIOS		ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	
TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN (TCT)	<p>La incertidumbre del entorno propia de toda transacción provoca unos costes de adaptación debido a la racionalidad limitada del comportamiento humano</p> <p>- En toda transacción hay un coste de control o evaluación de la conducta seguida por aquella empresa con la que se realiza el intercambio</p> <p>- La inversión en activos específicos de la transacción provoca un coste de protección frente a posibles conductas oportunistas de la otra empresa</p>	<p>Reducidos costes de adaptación, reducidos costes de evaluación del funcionamiento y reducidos costes de garantía o protección</p> <p>Elevados costes de adaptación, elevados costes de evaluación del funcionamiento y elevados costes de garantía o protección</p>		<p>Mercado (transacciones externas: fabricante - distribuidor)</p> <p>Organización interna (Integración vertical en el canal)</p>	
TEORÍA DEL INTERCAMBIO O CONTRATO RELACIONAL (Extensión de la TCT)	<p>- El mercado ofrece ventajas a corto plazo, pero provoca conductas oportunistas que generan incertidumbre y merman las expectativas de ganancia a medio y largo plazo.</p> <p>- La "domesticación" del mercado mediante acuerdos asociativos o vínculos contractuales reduce los beneficios a corto plazo, pero concede ganancias a medio y largo plazo gracias a las ventajas de una relación estable y duradera en el tiempo</p>	Escasa incertidumbre y pocas conductas oportunistas		Mercado (transacción externa: fabricante - distribuidor); transacciones discretas	
		Elevada incertidumbre y muchas conductas oportunistas		Integración vertical del canal de distribución	
		Moderada incertidumbre y moderadas conductas oportunistas	<p>El fabricante o el distribuidor dispone de fuentes de poder sobre la otra parte</p> <p>Ni el fabricante o ni el distribuidor disponen de fuentes de poder sobre la otra parte</p>	Mecanismos híbridos (acuerdos asociativos y vínculos contractuales); Intercambios relacionales	<p>Ordenamiento unilateral de las transacciones</p> <p>Ordenamiento bilateral de las transacciones</p>
TEORÍA DE LA AGENCIA	<p>Una organización principal (fabricante) muestra una dependencia respecto a otra, agente (distribuidor), en la que ha delegado una determinada función (intermediación)</p>	Enfoque normativo: atendiendo a los costes de incertidumbre y los costes de obtención de información		Tipo de contrato óptimo que regule la relación fabricante - distribuidor (concibiendo al fabricante como entidad principal y al distribuidor como agente)	
		Enfoque positivo (dos mecanismos de control del comportamiento del agente - distribuidor)	<p>Mecanismo basado en el modo de conducta</p> <p>Mecanismo basado en la evaluación de los resultados obtenidos por el agente</p>	<p>El fabricante le ofrece recompensas al distribuidor cuando éste se comporta de un modo beneficioso para el primero</p> <p>El fabricante diseña un sistema de compensación e incentivos para el distribuidor, dirigido a premiar los buenos resultados alcanzados por el distribuidor en la venta de los productos del fabricante</p>	

**CUADRO 1.2.:
SÍNTESIS DE LOS MODELOS INTEGRADORES (Continuación)**

TEORÍA	PREMISAS		CRITERIOS	ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS	La falta de autosuficiencia empresarial del fabricante provoca una dependencia frente a otras organizaciones (distribuidores), que proporcionan recursos críticos necesarios.		Falta de control de la dependencia y excesiva incertidumbre	Fusión o absorción interempresarial (integración vertical del canal de distribución)
	Cuando el fabricante recurre al distribuidor delegando funciones y perdiendo el control de algunos recursos, se crea una situación de incertidumbre que afecta a su toma de decisiones.		Elevado control de la dependencia y reducida incertidumbre	Transacción externa interorganizacional (fabricante-distribuidor)
TEORÍA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA	Las relaciones fabricante-distribuidor pueden analizarse a partir de una serie de variables pertenecientes a seis sistemas interrelacionados:	Estructura económica interna	En función de un análisis de los costes y rendimientos de cada alternativa organizacional	Desde el mercado hasta la integración vertical, pasando por mecanismos intermedios como contratos formales e informales
		Procesos económicos internos	Gran cantidad de información y productos indiferenciados	Mecanismo de la competencia y el precio (mercado)
			Poca cantidad de información y productos diferenciados	Planificación centralizada (transacciones jerárquicas internas)
		Estructura política interna	Poder unilateral (concentrado en una entidad)	Ordenamiento unilateral
			Poder mixto (compartido)	Ordenamiento bilateral
		Procesos políticos internos	Conflicto	Transacciones discretas
			Cooperación	Intercambios relacionales
		Economía externa	Grado de concentración empresarial en el sector, barreras de entrada,	Distintas estructuras organizativas resultantes de la influencia ejercida por la combinación de estos elementos económicos externos
		Política externa	Organismos gubernamentales, agencias de regulación, grupos de interés, ...	Distintas estructuras organizativas resultantes de la influencia ejercida por la combinación de estos elementos políticos externos

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, el enfoque general que va a guiar la presente tesis es el propuesto por la teoría del intercambio o contrato relacional (Macneil, 1980), no obstante, nos centraremos en la existencia de posibles situaciones en las que el poder se concentra en alguno de los miembros del canal, ya sea éste el fabricante o el distribuidor, y por consiguiente se analizan los tipos de ordenamiento unilateral versus bilateral que pueden tener lugar en dicho canal de distribución (Heide, 1994). Este enfoque coincide con el sistema político interno, tanto en su dimensión estructura como en la de procesos, del modelo de economía política propuesto por Stern y Reve (1980). Por ello,

centraremos el análisis en la estructura socio-política interna del canal de distribución, que se encuentra configurada por las relaciones de poder-dependencia existentes entre fabricantes y distribuidores. Al mismo tiempo, se investigan sentimientos y comportamientos como la satisfacción, la cooperación y el conflicto, que caracterizan las interacciones entre miembros del canal, y por consiguiente, se abordan también los procesos socio-políticos internos propuestos en el modelo de economía política.

Por último, cabe señalar que las organizaciones pertenecientes a un canal de distribución se caracterizan por ser interdependientes, ya que ninguna de ellas es completamente autosuficiente, necesitando todas ellas realizar adquisiciones e intercambios de recursos económicos. Por consiguiente, la teoría de la dependencia de los recursos desempeña un papel importante a la hora de explicar las relaciones de poder-dependencia que se rigen las transacciones bilaterales, ya que cuando un miembro del canal controla los recursos que otros miembros del canal necesitan, se sitúa en una posición de poder que le permite ejercer influencia sobre esos otros miembros, pudiéndose explicar de esta forma los resultados económicos y conductuales del intercambio (Emerson, 1962; Pfeffer y Salancik, 1978). Analizaremos más en profundidad estos aspectos en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO - 2

RELACIONES DE PODER EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

1. CONCEPTO DE PODER:

El poder es un concepto altamente determinante en la configuración de las relaciones entre los productores y los distribuidores, si bien es cierto que su definición es igualmente compleja. Como primera aproximación genérica, podemos decir que el poder detentado por una empresa en el canal radica en la capacidad de esta empresa para controlar la estrategia de marketing de las otras empresas del canal, en palabras de Dahl (1957), "el poder consiste en la capacidad de un individuo o de una institución para forzar a otro agente a adoptar un comportamiento que este agente no hubiese elegido voluntariamente". Si bien existen múltiples conceptualizaciones de la noción de poder, una de las más extendidas es la propuesta por Stern y El-Ansary (1972), según la cual, el poder de un miembro del canal consiste en la "capacidad para controlar las variables que influyen en la estrategia de marketing de otro miembro de un canal dado, que se halla a un nivel distinto del proceso de distribución", puntualizando al mismo tiempo que "para que esta capacidad de control pueda ser considerada como poder, debe ser diferente del nivel de control previo que el miembro en quien se influye tenía antes sobre su propia estrategia de marketing".

Schopler (1965) sostiene que "el poder de un individuo A sobre otro individuo B puede ser definido como la probabilidad de ver a B adoptar un determinado comportamiento después de una intervención de A, comparada con la probabilidad que hubiese tenido B de adoptar ese comportamiento en ausencia de la intervención de A". Por su parte, Hunt y Nevin (1974) afirman que el poder no se refiere a la capacidad objetiva de un individuo o grupo para controlar o influenciar, sino a la capacidad potencial de controlar o influenciar tal y como la percibe el influenciado.

Hasta aquí hemos expuesto una serie de conceptualizaciones que permiten conocer con mayor profundidad en qué consiste exactamente el poder, no obstante, no han aparecido todavía muchos aspectos de vital importancia a la hora de abordar el estudio del poder, como son los orígenes o primeras causas que hacen posible la posesión de dicho poder, las diversas formas de manifestación que puede adoptar, y los distintos sistemas de medición que pueden ser utilizados para ser evaluado. Por ello, en la exposición del presente capítulo, se aborda en primer lugar el concepto de dependencia como aspecto íntimamente ligado a la noción de poder y base fundamental en la que se apoya el mismo, entrando en el concepto de dependencia relativa que hace necesario explicar en qué consiste el poder compensador de un miembro del canal. A continuación, se exponen las diferentes fuentes de poder existentes y los procedimientos que pueden ser utilizados para medir o evaluar el poder. Y finalmente, se analiza la distinción existente entre la posesión y el ejercicio de poder, para centrar en última instancia la atención en las estrategias de influencia en las que se manifiesta el poder ejercido.

El estudio de todos estos aspectos relativos al poder queda justificado por el papel fundamental que pueden desempeñar como factores explicativos de los procesos de estructuración de los canales, así como instrumentos de control y coordinación de las funciones comerciales y de las organizaciones que las ejecutan (Múgica, 1985). Como señala Muñoz (1987), el poder es el elemento clave que explica el reparto de actividades, el funcionamiento del rol y los resultados alcanzados por los agentes del canal; y por ello debe ser objeto de un análisis exhaustivo, que es el que se trata realizar en este segundo capítulo

2. DEPENDENCIA:

2. 1. CONCEPTO DE DEPENDENCIA:

Si indagásemos la "causa original"¹⁵ que le permite a una organización "A" tener poder o capacidad de influencia sobre otra "B", veríamos que al final, la mayor parte de las veces¹⁶, ese poder se encuentra sustentado o fundamentado en la dependencia que muestra la organización "B" respecto a "A", es decir, en la posesión por parte de "A" de recursos o activos, tanto tangibles como intangibles, que le son necesarios a "B" para la realización de sus actividades y la consecución de sus objetivos empresariales. Hasta tal punto es así, que muchos autores (Emerson, 1962), han asimilado el concepto de poder al de dependencia, concibiendo el primero como el recíproco del segundo (y viceversa), es decir, viendo ambos conceptos como las "dos caras de una misma moneda".

¹⁵ Partiendo del concepto fundamental de poder entendido como aquella capacidad para influenciar o afectar las variables de decisión de otra organización, muchos autores denominan "Bases de Poder" a los recursos o primeras causas que permiten disponer de dicha capacidad.

¹⁶ Existen otros motivos que pueden constituir también en algunos casos el origen del poder detentado por alguna organización sobre otra, como son la autoridad legal (es decir, la existencia de alguna regulación o normativa legal cuya aplicación le permite imponer a una organización determinadas condiciones en la transacción a otra), o la costumbre (que como bien es sabido constituye una de las fuentes del derecho, y por consiguiente estaríamos en un caso particular de autoridad legal). Incluso otros autores (Tedechi y Bonoma, 1972) sugieren la existencia de otra tercera base de poder consistente en la capacidad para modificar el entorno en el que se encuentra la empresa sobre la que se detenta poder, se trata en ese caso de un tipo particular de dependencia, que podríamos denominar "indirecta", ya que la empresa poderosa posee recursos o activos que no son directamente necesarios para la empresa dependiente, pero que, al permitir al primero alterar el entorno en detrimento o beneficio del segundo, le concede la posibilidad de influir en su comportamiento y en consecuencia detentar poder sobre él.

En ese sentido, Emerson (1962) propone el poder de una parte como la dependencia de la otra y sostiene que "el poder de "A" sobre "B" es igual a, y está basado en, la dependencia de "B" respecto a "A"', lo cual quedaría expresado matemáticamente del siguiente modo:

$$P_{AB} = D_{BA}$$

$$P_{BA} = D_{AB}$$

Por su parte, Easton (1992) describe el concepto de dependencia como aquél "precio" que hay que pagar por los beneficios que proporciona una relación, por lo que una empresa puede decidir renunciar a los beneficios de la flexibilidad y pluralidad de opciones a cambio de las ventajas proporcionadas por una determinada relación, aun cuando ésta suponga un cierto grado de dependencia.

Anderson y Narus (1984) establecen el concepto de dependencia relativa, refiriéndose a aquél nivel comparativo de dependencia existente entre las partes, siendo lógicamente aquella parte con mayor dependencia relativa la que será objeto de influencia por la otra. Este último concepto de dependencia relativa es fundamental en el análisis de los canales de distribución, ya que no debemos olvidar que un canal está constituido por un conjunto de organizaciones interdependientes, y por tanto todos los miembros del canal mostrarán siempre un cierto grado de dependencia entre sí, ya que siempre algún miembro estará en posesión de algún tipo de activo necesario para otro miembro (en caso contrario, no estaría justificada su existencia y desaparecería ese miembro del canal).

Partiendo de esa idea de que entre dos miembros del canal existe siempre una cierta dependencia por ambas partes, es evidente al mismo tiempo que en muchas ocasiones, sin dejar de ser cierto lo anterior, uno de los miembros presenta un mayor grado de dependencia hacia el otro en comparación con la dependencia que tiene el segundo respecto al primero. De ahí que algunos autores (Hunt y Nevin, 1974; Iglesias, 1996) distinguan entre la posesión de dos tipos de activos, por un lado se encuentran los activos con un alto nivel de exclusividad que son aquéllos que no posee ninguna otra entidad en el mercado, por lo que si se quiere acceder a ellos hay que tratar inevitablemente con la poseedora, encontrándose dentro de este tipo de activos una alta cuota de mercado, una tecnología exclusiva o una intensa imagen de marca; y por otro lado están los activos con un bajo nivel de exclusividad que son lógicamente aquéllos que tienen muchas

empresas en el mercado, y que por tanto son fácilmente conseguibles ya que suele tratarse de recursos o productos indiferenciados.

Debido a los aspectos señalados anteriormente, muchas veces se entiende por dependencia el grado de dificultad que tiene una de las partes del canal para sustituir a la otra y poder realizar el intercambio con otra organización alternativa que le ofrezca unos servicios similares (Bucklin, 1973), ya que este concepto refleja el grado en el que una organización necesita los recursos proporcionados por otra compañía para alcanzar sus objetivos (Andaleeb, 1996). De hecho, a la hora de valorar el grado de dependencia en el canal de distribución, suele adoptarse el concepto de "sustituibilidad", entendiéndose por tal la dificultad que tiene un miembro del canal de distribución para sustituir a otro, dependiendo lógicamente en mayor medida el primer miembro del segundo cuanto más elevada sea la dificultad. En las relaciones fabricante-distribuidor pueden analizarse por tanto dos tipos de "sustituibilidades", la del fabricante respecto al distribuidor, es decir el grado de dificultad que tiene el fabricante para sustituir al distribuidor, y la del segundo respecto al primero que quedaría reflejada en la dificultad que tiene el distribuidor para reemplazar al fabricante.

2. 2. FACTORES DETERMINANTES DE LA DEPENDENCIA:

Una vez analizado el concepto de dependencia como contrapartida del poder, a continuación vamos a exponer los distintos factores determinantes de la dependencia. Para ello nos basaremos en una serie de estudios que se han realizado al respecto, en los que quedan patentes los diversos factores que condicionan en última instancia el nivel de dependencia que tiene un miembro del canal. Iremos exponiendo sucesivamente cada uno de los factores que determinan la dependencia de una empresa "B" respecto a otra "A" en un canal de distribución, indicando en cada caso las referencias bibliográficas correspondientes.

- Un determinante fundamental de la dependencia de "B" respecto a "A", es el volumen de ventas que realiza "B" a través de "A", que cuanto mayor sea, mayor dependencia provocará en el primero respecto al segundo. Perteneciente a este mismo enfoque de dependencia, se encuentra también la proporción de beneficios que consigue "B" gracias a "A" (El-Ansary y Stern, 1972; Bucklin, 1973). Otros autores (Kale, 1986) citan no sólo el volumen de ventas y

beneficios actuales, sino también las expectativas futuras de esas mismas magnitudes (ventas y beneficios), ya que muchas veces la dependencia está condicionada por esas expectativas más que la situación presente en un momento dado.

- Un segundo determinante de la dependencia directamente relacionado con el concepto mismo de dependencia que expusimos en su momento, es el número de alternativas con las que cuenta un miembro del canal para sustituir a aquél del que depende. Lógicamente, cuanto mayor sea ese número de empresas al que puede recurrir un miembro del canal para realizar una determinada función, menor será la dependencia que tenga ese miembro del canal respecto a la empresa que lleva a cabo en ese momento dicha función. Por tanto se puede afirmar que cuánto mayor sea la dificultad que tenga un miembro para sustituir a otro y encontrar una alternativa que le ofrezca unas condiciones de intercambio similares, mayor será su nivel de dependencia respecto al miembro con el que está llevando a cabo en ese momento el intercambio. En este sentido, Bucklin (1973) denomina "función de tolerancia" a la capacidad que tiene la empresa "B" del canal (recordemos que "dependiente" respecto a "A") para encontrar relaciones igualmente satisfactorias fuera de esta relación. Conviene señalar que, a la hora de valorar los proveedores o los clientes alternativos, habrá que tener en cuenta los "costes de cambio", tanto los intrínsecos asociados a la nueva negociación y establecimiento de acuerdos, como los extrínsecos asociados al riesgo inherente a cualquier cambio (pérdida de clientes, relacionarte con una empresa menos conocida, etc...).
- El tercer determinante del grado de dependencia proviene de la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975). Basándose en esta teoría, Heide y John (1988) sostienen que hay que tener en cuenta las inversiones en activos específicos¹⁷ y las inversiones compensatorias¹⁸, de tal forma que la dependencia

¹⁷ Partiendo de la idea de dos tipos de firma, una objetivo "B" y otra fuente "A", se entiende por "inversión en activo específico" realizada por "B", a cualquier clase de activo que haya invertido "B" en su relación con "A" y que carezca de valor fuera de esa relación concreta que le une a "A". Dicha "especificidad" del activo puede provenir de diversas fuentes: lugar, física, humana, marca, carácter a medida y temporal. (Heide y John, 1988)

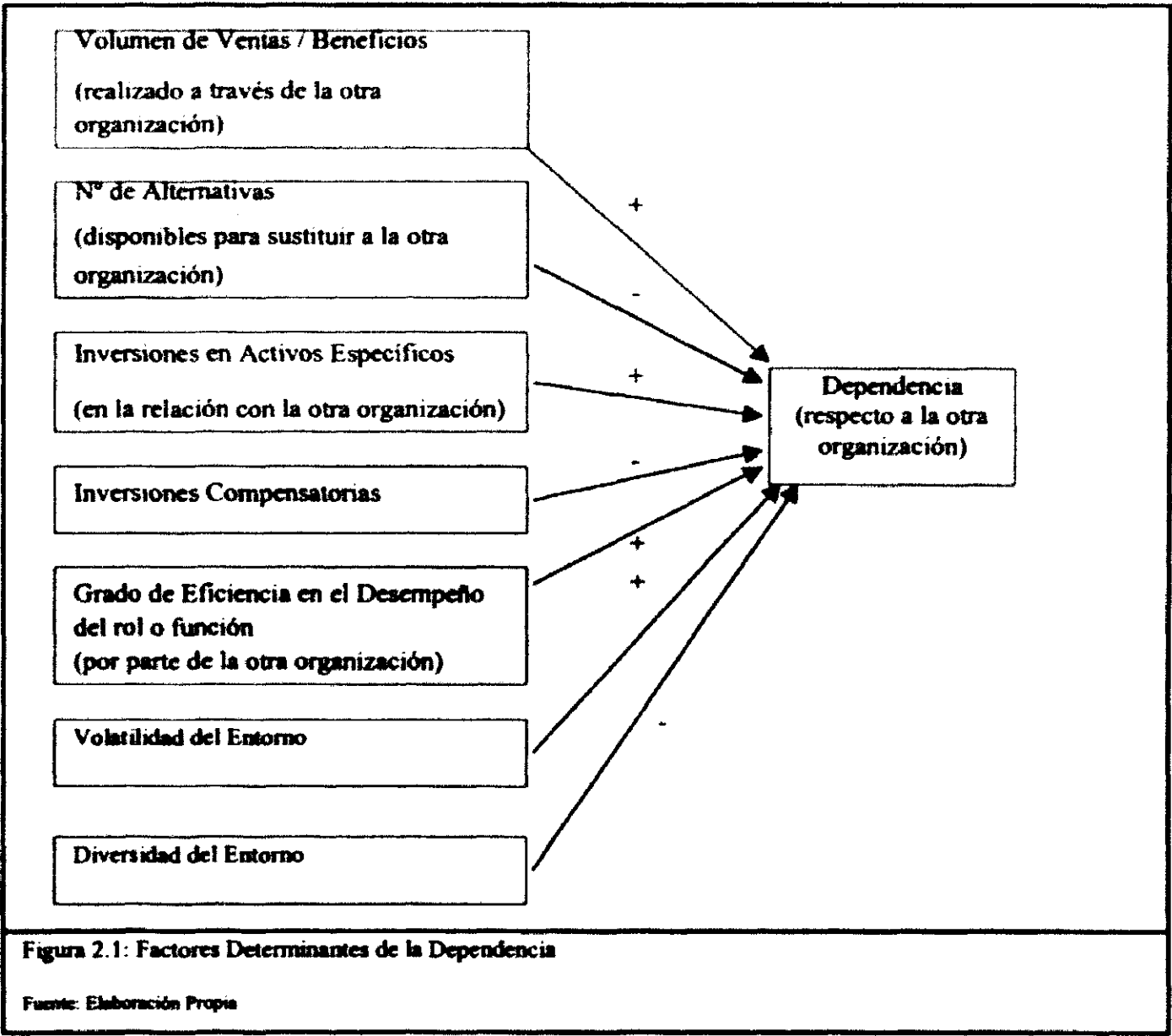
¹⁸ Las "inversiones compensatorias" de la firma objetivo "B", son inversiones realizadas por "B" hacia otro agente que tiene interés para la firma fuente "A", y que, por consiguiente, ayudan a compensar de algún modo las inversiones específicas que ha efectuado "B" hacia "A". Normalmente, estas "inversiones compensatorias" suelen consistir en acciones dirigidas a conseguir la fidelidad de los clientes finales. (Heide y John, 1988).

que tiene la firma objetivo (B) respecto a la firma fuente (A) se ve aumentada por las inversiones en activos específicos realizadas por la firma objetivo, y se ve por el contrario reducida por los comportamientos de carácter vinculatorio (inversiones de compensación) que la firma objetivo lleva a cabo con sus clientes.

- El cuarto condicionante de la dependencia proviene del enfoque del "desempeño del rol" desarrollado por Frazier (1983a), según el cual la empresa "B" dependerá en mayor medida de "A" cuanto mejor realice "A" la función del canal que le une a "B", ya que "B" estará más interesada en mantener su relación con "A" y considerará menos atractivas otras alternativas posibles de relación. Bucklin (1973) denominaba "función de utilidad" a la capacidad de "A" para satisfacer las necesidades de "B", señalando que lógicamente, unas cotas elevadas en dicha función hacían aumentar el grado de dependencia de "B" respecto a "A". Este nuevo elemento de dependencia refleja un aspecto evidente como es el valor de las asistencias realizadas por una empresa hacia otra, cuanto más calidad tengan dichas asistencias, es decir, cuánto mejor servicio le preste "A" a "B", mayor será el grado de dependencia de "B" respecto a "A". No obstante, en el valor de las asistencias habrá que considerar también el coste al que se realizan las mismas, por consiguiente lo que importa es fundamentalmente la eficiencia en la prestación del servicio. En este factor determinante de la dependencia, habrá que considerar el grado de importancia que tenga el servicio prestado por una empresa hacia la otra; es evidente que cuanta más importancia tenga el servicio prestado por "A" a "B", es decir, cuanto más influya el servicio prestado por "A" en la consecución de los objetivos de "B", más dependiente se mostrará esta última respecto a la primera. Por último, puntualizar simplemente que en la prestación del servicio se incluyen lógicamente todo tipo de actividades, tales como el suministro de información, el surtido en la oferta de productos, las acciones logísticas de distribución física, o cualquier otra de las múltiples funciones que se llevan a cabo en el canal de distribución.
- El quinto factor determinante de la dependencia es el entorno, que puede ser dividido en dos dimensiones fundamentales: la volatilidad y la diversidad. La primera de ellas se refiere al grado en el que el mercado y la demanda cambian rápidamente (Klein, Frazier y Roth, 1990), mientras que la diversidad del entorno refleja la variedad de elementos que componen el entorno, y por consiguiente en grado en el que hay incertidumbre en el entorno (Aldrich, 1979). Ganesan (1994) propone que la volatilidad del entorno afecta positivamente a la

dependencia que muestra una empresa objetivo "B" (distribuidora) respecto a una empresa fuente "A" (suministradora), mientras que la diversidad del entorno mantiene una relación inversa con esa misma dependencia.

El análisis realizado sobre la literatura especializada en el estudio de los factores determinantes de la dependencia en las relaciones fabricante – distribuidor, queda sintetizado en la figura 2.1.



3. EL PODER COMPENSADOR:

3.1. CONCEPTO

Acabamos de señalar que uno de los factores determinantes del grado de dependencia de la entidad "B" respecto a "A", es la inversión compensatoria que realiza "B" en su relación con "A". Este aspecto se encuentra estrechamente relacionado con el concepto de "poder compensador" que fue desarrollado por Galbraith (1956). Según este autor, cuando en un determinado punto del canal de distribución (y en general en cualquier sector económico o social) se acumula un excesivo poder, el propio sistema crea una "fuerza" compensatoria de ese gran poder de tal forma que en otro punto del canal (o del sector económico o social), inicialmente dependiente del primero, surgen los recursos suficientes para contrarrestar el elevado poder detentado por el primer miembro del canal.

En realidad, el poder compensador está ligado también al concepto de dependencia relativa, ya que lo que nos indica es que, a la hora de valorar el poder que detenta una empresa "A" sobre otra "B" en el canal de distribución, partiendo de la base de que ambas organizaciones son siempre interdependientes, habrá que tener en cuenta no sólo el grado de dependencia de "B" respecto a "A", sino también la dependencia inversa (de "A" respecto a "B") que siempre existirá en cierto grado por muy poderosa que sea "A". Phillips (1981) demuestra que cuanto mayor es el poder compensador detentado por un miembro del canal, menor es su grado de dependencia respecto a otro agente con capacidad potencial para afectar a sus decisiones; mientras Wilkinson y Kipnis (1978) contrastan que efectivamente las organizaciones del canal con un mayor poder compensador se ven sometidas a un menor nivel de presión por parte de las organizaciones líderes.

3.2. FACTORES DETERMINANTES DEL PODER COMPENSADOR

Etgar (1976), basándose en los estudios de Emerson (1962), establece cuatro posibles vías que puede utilizar una empresa para compensar el poder de otra entidad con la que se realizan intercambios. Se trata concretamente de las siguientes vías:

- Reducir sus inversiones en objetivos cuya consecución esté condicionada por la otra entidad.

- Fomentar la aparición o relación con otras entidades alternativas que permitan alcanzar esos objetivos.
- Tratar de aumentar las inversiones de la otra entidad en aquellos objetivos condicionados por la empresa.
- Reducir al máximo el número de alternativas de las que pueda disponer la otra empresa para conseguir sus objetivos.

Como puede apreciarse, las dos primeras vías propuestas por Etgar a partir de los estudios de Emerson, consisten en disminuir el grado de dependencia que se tiene respecto a la otra entidad, mientras que las dos últimas tratan de aumentar la dependencia de la otra entidad hacia nosotros. En su investigación, Etgar contrasta, para el sector de las aseguradoras, que el poder de un miembro del canal (el asegurador) es el resultado de la dependencia que otros miembros del canal (agentes aseguradores) tienen hacia él, pero también ese poder queda contrarrestado por el poder compensador con el que cuentan los agentes aseguradores.

A continuación se va a exponer cuáles son los indicadores concretos que se utilizan para valorar el poder compensador. Se pueden emplear varios sistemas de medición o evaluación de este concepto, no obstante, uno de los más utilizados debido a su fácil operatividad es la posición competitiva que se ocupa en el negocio. De este modo, si por ejemplo queremos averiguar el grado de dependencia que tiene un fabricante respecto a un distribuidor, se puede utilizar como indicador del poder compensador del fabricante la cuota de mercado relativa de este último en el negocio en el que participa, así como su valor o imagen de marca que podría venir dada por la intensidad relativa de su inversión publicitaria, o también se podría emplear como indicador de este contra-poder o contra-dependencia el grado de dificultad que tendría el distribuidor para sustituir al fabricante.

Haciendo alusión a un estudio concreto, para valorar el poder compensador del que disponían, en el sector de los seguros, los agentes en su relación con sus proveedores (las compañías aseguradoras), Etgar (1976) utilizó cinco tipos de medidas: “el grado de lealtad de los consumidores hacia ellos”, como reflejo de la capacidad para controlar y penetrar en los mercados; “su volumen de ventas”, reflejo de la capacidad del agente de controlar una gran parte del negocio de la aseguradora; “el número de agencias recientemente adquiridas”, ya que la expansión horizontal de la agencia ya sea a través de fusiones o adquisiciones con otras agencias, le permite a la aseguradora diversificar

el riesgo de las cuentas, además de tener más concentradas sus ventas; "el ratio de inversión publicitaria de la agencia como porcentaje de sus ventas", como indicador de la capacidad de la agencia para atraer a nuevos consumidores, lo que convierte a la agencia en cuestión atractiva para las aseguradoras; y por último, "la fortaleza de las asociaciones de la agencia", es decir, los vínculos de la agencia de las asociaciones locales, regionales o nacionales, que le otorgan a la agencia un cierto poder de tipo político.

4. LAS FUENTES DE PODER:

4.1. LAS PRINCIPALES FUENTES DE PODER

Además de considerar el poder como función de la dependencia (Emerson, 1962), el poder también es función de otros elementos que en la literatura se han venido denominando fuentes de poder¹⁹ (El-Ansary y Stern, 1972). La clasificación de las fuentes de poder más conocida es la propuesta por French y Raven (1959) y adaptada a los canales de distribución por Beier y Stern (1969), que distingue entre cinco tipos de fuentes (recompensa, coerción, legitimidad, referencia y experiencia):

- El poder de recompensa se refiere a la percepción que tiene una empresa (B) de la capacidad que tiene otra (A) para recompensarle. Existen lógicamente distintas vías alternativas para premiar a una entidad, ya sea una disminución de costes (descuentos), una participación financiera en la promoción del producto (bonificaciones promocionales), concesión de distribución exclusiva, mejores condiciones de pago, etc... Cuanto mayor sea la magnitud de las recompensas que una organización puede recibir de otra, mayor será el poder de recompensa de esta última.

¹⁹ Muchas veces, en la literatura sobre los canales de distribución, no queda clara la diferencia entre bases y fuentes de poder, hasta el punto de que en múltiples ocasiones se utilizan indistintamente ambos conceptos, haciendo alusión al mismo significado y por tanto considerándolos sinónimos. No obstante, sí puede señalarse un pequeño matiz diferenciador entre ambos conceptos. Hemos visto que las bases de poder, entre las cuales la más importante es la dependencia, están constituidas por aquellos activos reales (tanto tangibles como intangibles) en los que se fundamenta el poder de una entidad sobre otra, debido a la necesidad que tiene de esos activos la segunda entidad. De este modo, una amplia cuota de mercado, una tecnología exclusiva, una clientela fiel o un derecho reconocido constituyen claros ejemplos de bases de poder. Mientras que, por su parte, las fuentes de poder indican las percepciones que tiene una empresa de las distintas posibilidades de utilización de esos activos por parte de la empresa que los posee. (Victor Iglesias, 1996).

- El poder coercitivo o de sanción se refiere a la percepción que tiene una empresa (B) sobre la capacidad de otra (A) para penalizarle, es decir, para emprender diferentes acciones que pueden perjudicar o dañar sus resultados, como por ejemplo retrasos en los envíos, reducción de márgenes, retirada de recompensas previamente concedidas, etc... La distinción entre poder coercitivo y el de recompensa no es muy nitida (Sánchez, 1996) ya que la no concesión de una recompensa puede ser interpretada como un castigo o sanción, sobre todo cuando se trata de una recompensa que solía darse y de pronto se elimina su concesión.
- El poder de legitimidad se produce cuando el miembro más débil percibe que el miembro poderoso tiene el "derecho" a ejercer influencia sobre él, y por tanto está obligado a aceptar esta influencia. Kasulis y Spekman (1980) establecen dos componentes en esta fuente de poder, el legítimo legal y el legítimo tradicional. El primero se refiere a la legitimidad derivada de la existencia de relaciones de jerarquía y autoridad propias de los canales integrados o regidos por acuerdos contractuales (franquicias, por ejemplo). El segundo hace referencia a la jerarquía percibida dentro del canal, por la cual el miembro más débil o dependiente acepta la influencia del miembro poderoso, sintiéndose en la obligación de acceder a sus requerimientos, y a su vez el agente poderoso se siente legitimado para influir en determinadas políticas de marketing del agente más débil.
- El poder de referencia se fundamenta en el deseo o necesidad que tiene el miembro más débil de identificarse con el miembro poderoso. Dicho de otro modo, si "A" dirige un grupo al cual parece ventajoso pertenecer, "B" se esforzará para entrar y mantenerse en dicho grupo. El poder de referencia, también denominado de "identificación", tiene su origen en las posiciones de liderazgo y en el valor de marca, siendo un ejemplo el de los sistemas de franquicia.
- El poder de experiencia se basa en la creencia que tiene un miembro del canal de que otro tiene un conocimiento o una experiencia especial. El poder de experiencia se deriva del tiempo que lleva desarrollando su actividad alguno de los miembros en el sector, lo que le capacita para conocer en profundidad las claves del éxito en el sector, pudiendo por tanto dar buenos consejos o recomendaciones a otros miembros. Esta fuente de poder puede reflejarse en varios aspectos como el conocimiento del mercado, la correcta

identificación de las demandas de un segmento, el desarrollo de métodos avanzados de gestión, etc... Raven y Kruglanski (1970) añaden otra fuente de poder, relacionada de algún modo con la anterior, a la que denominan poder de información y que se refiere a la capacidad de una de las partes para aportar datos y explicar contingencias que no han sido consideradas adecuadamente por la otra parte.

Cabe resaltar la importancia que tiene actualmente esta última fuente de poder señalada (información), debido a las considerables ventajas competitivas que una empresa puede obtener sobre las restantes cuando dispone de información útil para la toma de decisiones. No es necesario incidir aquí en la relevancia que tiene en el marketing actual la información de mercado, como herramienta fundamental en la que se basa todo el proceso de planificación estratégica del marketing. Aquél miembro del canal que tiene más información, se encontrará en una posición negociadora mucho más fuerte frente a otro miembro para el cual puede serle de utilidad dicha información.

Hoy en día no es posible concebir las relaciones fabricante-distribuidor-consumidor sin prestar atención al papel fundamental que desempeñan las nuevas tecnologías de la información en la organización de las transacciones, las ganancias de eficiencia en el canal, la orientación al mercado y la obtención de fuentes de poder (Tat Keh y Park, 1998). Cabe citar, a título de ejemplo, el rápido desarrollo experimentado gracias a los sistemas EDI de Intercambio Electrónico de Documentos, la codificación y etiquetado de los productos, los scanners y lectores ópticos de códigos de barra, los programas informáticos de gestión de categorías y lineales, etc ...

4.2. FUENTES DE PODER COERCITIVAS Y NO - COERCITIVAS

A partir de todas las fuentes de poder descritas anteriormente (recompensa, coerción, legitimidad legal, legitimidad tradicional, referencia, experiencia e información), distintos autores adoptan distintos planteamientos en sus investigaciones, considerando incluidas algunas de las fuentes en otras, agrupándolas atendiendo a diferentes criterios, etc... Hunt y Nevin (1974) dividen las fuentes de poder en "coercitivas" y "no-coercitivas", incluyendo en esta última la recompensa, la experiencia, la legitimidad y la referencia. Se podría añadir en realidad la fuente de poder de "información" como componente adicional de las fuentes de poder no - coercitivas, y quedaría la clasificación de fuentes de poder que aparece reflejada en la figura 2.2.. En el estudio realizado por Hunt y Nevin (1974), centrado en el canal de distribución de las franquicias, quedó contrastado que los franquiciadores podían aumentar el nivel de satisfacción de sus franquiciados mediante la mayor utilización de las fuentes de poder no-coercitivas y la menor utilización de las fuentes de poder coercitivas.

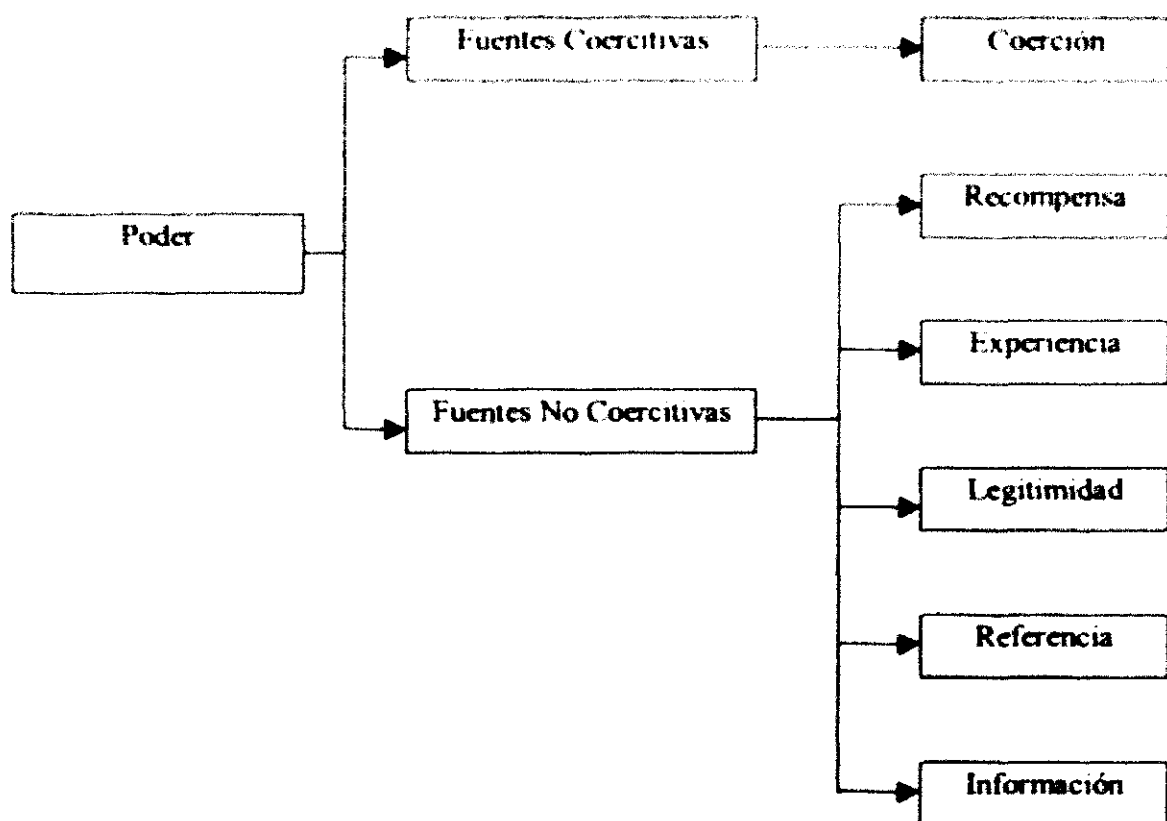


Figura 2.2: Fuentes de Poder Coercitivas y No Coercitivas


Fuente: Adaptado de Hunt y Nevin (1974)

4.3. FUENTES DE PODER ECONÓMICAS Y NO - ECONÓMICAS

Etgar (1978) establece otra clasificación aplicando la dicotomía fuentes “económicas” y “no-económicas”, para lo cual agrupa la recompensa y la coerción en la primera clase de fuente, y la identificación, la experiencia y la legitimidad en el segundo tipo. Lusch y Brown (1982) extienden esta misma tipología incluyendo la legitimidad legal dentro de las fuentes de poder “económicas”, y la información y la legitimidad tradicional en la “no-económicas”. Lusch y Brown (1982), consideran que a medida que se pasa de fuentes de poder económicas a no-económicas, nos movemos en general desde un control directo de resultados a un control indirecto de los mismos.

En su investigación, Lusch y Brown analizan las consecuencias de ambos tipos de poder, obteniendo que las fuentes de poder no-económicas provocan una actitud favorable ante la dirección hacia la que el miembro influyente quiere desplazar al miembro influido; por otro lado, las fuentes de poder económicas tienen dos tipos de efectos: la coerción conduce hacia una actitud negativa ante la dirección deseada en la conducta, mientras que las recompensas y la legitimidad legal dan lugar a una actitud independiente respecto a la dirección deseada. Estas ideas procedentes de los resultados obtenidos en su estudio quedan reflejadas en el cuadro 2.1.

**CUADRO 2.1:
EFECTOS DE LAS FUENTES DE PODER**

Fuentes de Poder	Control	Actitud ante la Dirección Deseada
Económicas <ul style="list-style-type: none">• Penalizaciones• Premios• Legitimación Legal	Control Directo del Comportamiento	Contraria Independiente Independiente
No Económicas <ul style="list-style-type: none">• Identificación• Experiencia• Legitimación Informal• Información	 Control Indirecto del Comportamiento	Favorable Favorable Favorable Favorable

Fuente: Lusch y Brown (1982)

4.4. FUENTES DE PODER MEDIATIZADAS Y NO MEDIATIZADAS

Otra tipología interesante realizada por Johnson, Sakano, Cote y Onzo (1993), es aquella que clasifica las fuentes en “mediatizadas” y “no-mediatizadas”, según el miembro poderoso controle o no los “refuerzos” (recompensas o sanciones), que guían el comportamiento del miembro dependiente. La recompensa, la coerción y la legitimidad legal son fuentes de poder mediatizadas ya que los “refuerzos” que guían el comportamiento y la toma de decisiones del miembro dependiente son externos a él, y son proporcionados en la medida en que haga lo que el agente poderoso desea. La

experiencia, la referencia, la información y la legitimidad tradicional son fuentes de poder no mediatizadas en la medida que en ellas el miembro poderoso no mediatiza los refuerzos que guían el comportamiento del miembro dependiente.

Brown, Lusch y Nicholson (1995), comprobaron que la utilización de fuentes de poder mediatizadas por parte del fabricante, se encuentra asociada con una percepción negativa por parte del distribuidor hacia las funciones llevadas a cabo por el fabricante, lo que quiere decir que cuando el fabricante pone en práctica un tipo de poder mediatizado, el distribuidor considera que este fabricante está actuando sin tener en cuenta sus necesidades e intereses, y por tanto, que contribuye en menor medida al buen funcionamiento de sus actividades. Por el contrario, su estudio demuestra que cuando el fabricante usa fuentes de poder no mediatizadas, el distribuidor le atribuye una mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones, de tal modo que contribuye notablemente a mejorar sus resultados (los del distribuidor).

5. MEDICIÓN O EVALUACIÓN DEL PODER:

5.1. EL PODER COMO FUNCIÓN DE LAS FUENTES DE PODER

Se han realizado estudios que han tratado de valorar el poder de un miembro del canal a partir de las fuentes de poder de las que disponía. Esta idea fue sugerida por Simon (1953), quien sugirió que un indicador de poder podía venir determinado por la magnitud de las fuentes de poder, y por consiguiente se podía medir el poder en función de las fuentes de las que provenía. Hunt y Nevin (1974), trataron de contrastar un modelo en el que hacían depender el poder de un franquiciador sobre un franquiciado, de las fuentes de poder coercitivas y no-coercitivas que poseía el primero.

El modelo que sugerían era por tanto el siguiente:

$$P_{ij} = f(C_{ij}, N_{ij})$$

Dónde: P_{ij} = Poder del miembro del canal "i" sobre "j"

C_{ij} = Poder coercitivo de "i" sobre "j"

N_{ij} = Poder no-coercitivo de "i" sobre "j", es decir, poder que "j" cede voluntariamente a "i", ya que cree que: (1) "i" tiene capacidad para concederle recompensas, (2) "i" tiene el derecho legítimo de determinar su modo de comportamiento, (3) tiene una identificación con "i" o (4) "i" tiene un conocimiento o una experiencia especial.

Los resultados del estudio verificaron efectivamente la existencia de una relación significativa entre el poder de un miembro del canal y las fuentes de poder de las que dispone.

En otro trabajo efectuado por Brown, Lusch y Muchling (1983), se analiza el efecto que tienen las fuentes de poder económicas y no económicas sobre el nivel de poder que se detenta. En ese sentido, los resultados de su investigación reflejan que, cuando el distribuidor percibe la posesión de fuentes de poder económicas en el fabricante, su percepción sobre el grado de poder general detentado por el fabricante, aumenta. Del mismo modo, tal y como cabía esperar, esas fuentes de carácter económico también se encuentran directamente relacionadas con el grado de dependencia que muestra el distribuidores respecto al fabricante. Estos autores trataron de contrastar al mismo tiempo si las fuentes de poder no-económicas producían también unos efectos, en la misma dirección propuesta, que fuesen estadísticamente significativos; no obstante, sus resultados en ese ámbito no permitieron ratificar dichas hipótesis, por lo que no queda claro que la posesión de fuentes de poder no económicas determine directamente el poder del fabricante y la dependencia percibidos por el distribuidor.

Etgar (1976) contrasta, en su estudio citado anteriormente realizado en el sector de las aseguradoras, que el poder de un miembro del canal (la compañía aseguradora) sobre otro (la agencia aseguradora), es el resultado del control por parte de la compañía aseguradora de algunas fuentes de poder, y de la dependencia de los otros miembros del canal (las agencias aseguradoras), del mismo modo que es inversamente proporcional al poder compensador con el que cuentan estos últimos (las agencias) gracias al cual las compañías aseguradoras dependen también en cierto grado de las agencias y por tanto éstas pueden contrarrestar en cierta medida el poder inicial de la compañía.

La principal manifestación de poder en el canal de distribución puede ser atribuida al deseo que tienen los miembros del canal para "trasladar" costes "evitables" a otros miembros del canal. Los fabricantes poderosos ejercen su influencia en el canal a través del trasvase de costes hacia los distribuidores, no obstante, el sentido de la repercusión de costes será lógicamente inverso en el caso de distribuidores poderosos, sobre todo en situaciones de estancamiento de la demanda (Cruz, 1996); incluso se podría plantear teóricamente el "traslado" de costes hacia el consumidor, lo cual evidentemente no sucede en la práctica debido a la competitividad de los mercados, precisamente los distribuidores persiguen mejoras en la prestación de sus servicios comerciales con el objeto de atraer a un mayor número de consumidores a sus establecimientos.

5.2. COMPONENTES EVALUATIVO Y COGNITIVO DE LAS FUENTES DE PODER

Lusch y Brown (1982) introducen una novedad a la hora de realizar la medición de las fuentes de poder, ya que consideran que tanto las fuentes coercitivas como las no-coercitivas tienen dos componentes, uno evaluativo y otro cognitivo, el primero consiste en evaluar la importancia que tiene el tipo de asistencia recibida de cara al éxito (en el caso de la fuente de poder no-coercitiva) o bien el perjuicio del tipo de castigo (fuente coercitiva), mientras que en el segundo componente, el cognitivo, se valora la calidad de la asistencia (no-coercitiva) o la probabilidad de sanción (coercitivo). Al final, la fuerza motivacional de un miembro del canal para ceder poder a otro basado en las fuentes de poder no-coercitivas es igual al sumatorio, desde "1" hasta "p" tipos de asistencias, del producto de los componentes evaluativo y cognitivo para cada tipo de asistencia (y el procedimiento análogo se utilizaría en el caso de las fuentes de poder coercitivas). Esto queda reflejado en el siguiente cuadro (2.2.):

CUADRO 2.2.: COMPONENTES EVALUATIVO Y COGNITIVO DE LAS FUENTES DE PODER.

Componente Motivacional	Fuentes de Poder	
	No-coercitivas (asistencias)	Coercitivas (penalizaciones potenciales)
Evaluativo	Evaluación del miembro del canal "j" sobre lo importante que es el tipo de asistencia de cara al éxito	Evaluación del miembro del canal "j" sobre lo perjudicial que es el tipo de castigo de cara al éxito
Cognitivo	Opinión del miembro del canal "j" sobre la calidad de la asistencia	Opinión del miembro del canal "j" sobre la probabilidad de la penalización
Fuerza Motivacional	$M_n = \sum_{k=1}^p E_k \cdot B_k$ <p>Dónde: Mn = Fuerza motivacional del miembro del canal "j" para ceder poder basado en las fuentes de poder no-coercitivas del miembro del canal "i". Ek = Evaluación del miembro del canal "j" sobre la importancia de</p>	$M_c = \sum_{k=1}^p E_k \cdot B_k$ <p>Dónde: Mc = Fuerza motivacional del miembro del canal "j" para ceder poder basado en las fuentes de poder coercitivas del miembro del canal "i". Eh = Evaluación del miembro del canal "j" sobre lo perjudicial que es</p>

Componente Motivacional	Fuentes de Poder	
	No-coercitivas (asistencias)	Coercitivas (penalizaciones potenciales)
	la asistencia "k" de cara al éxito Bk = Opinión del miembro del canal "j" sobre la calidad de la asistencia "k".	el castigo "h" de cara al éxito Bh = Opinión del miembro del canal "j" sobre la probabilidad de la penalización "h".

Fuente: Lusch y Brown (1982).

No obstante, los resultados hallados en el estudio con este modelo modificado de poder en el que se incluye un componente evaluativo (además del cognitivo, ya presente en el modelo de Hunt y Nevin), indican que no se constata una mejora significativa en la predicción del poder. Otros resultados obtenidos indican que el poder de un miembro del canal está relacionado positivamente con las fuentes de poder coercitivas, y si se clasifican las fuentes en económicas (coerción, recompensa y legitimidad legal) y no-económicas (referencia, experiencia, legitimidad tradicional e información), el poder del miembro del canal se halla relacionado negativamente con las fuentes de poder no-económicas.

Los resultados señalan también que cuando el líder del canal implanta con éxito las fuentes de poder económicas, los miembros del canal influenciados le atribuyen un menor poder a ese líder. Según Lusch y Brown, este hecho se debe a que los miembros del canal adoptan como suyos las normas y los valores del líder, y en consecuencia creen que actúan de forma independiente al líder. Por consiguiente, cuánto mayor sea la calidad de las asistencias (fuente de poder no-económica), menor será la percepción de poder del líder que tienen los miembros del canal influenciados.

5.3. LA INTERRELACIÓN DE LAS FUENTES DE PODER

Gaski (1986) introduce la idea de que las fuentes de poder pueden estar relacionadas entre sí, es decir, que pueden existir efectos mutuos entre ellas. En la investigación que lleva a cabo, los resultados obtenidos señalan que la utilización de la fuente de poder de recompensa tiene un impacto positivo significativo en las fuentes de poder de experiencia, referencia y legitimidad (a estas tres últimas fuentes de poder las denomina "cualitativas"); mientras que el uso de la fuente de poder coercitiva tiene un impacto inverso significativo sobre las fuentes de poder cualitativas.

Esto hace que el impacto que tienen las fuentes de poder sobre otros fenómenos del canal (como el poder, la satisfacción, el conflicto, o cualquier otro) sea más complejo de lo que aparenta, ya que, cada fuente puede afectar esos fenómenos, no sólo de forma directa, sino también a través de la mediación su efecto sobre otras fuentes de poder. Por consiguiente, existe un efecto combinado de las fuentes de poder que habrá que tener en cuenta a la hora de sus efectos sobre los demás fenómenos que ocurren en los canales de distribución. De hecho, en el canal de distribución objeto de estudio en la investigación de Gaski (maquinaria industrial pesada), cualquier impacto que la aplicación de recompensas o amenazas tiene sobre el poder del suministrador y sobre la satisfacción del distribuidor, parece atribuible al efecto intermediario de las fuentes de poder cualitativas.

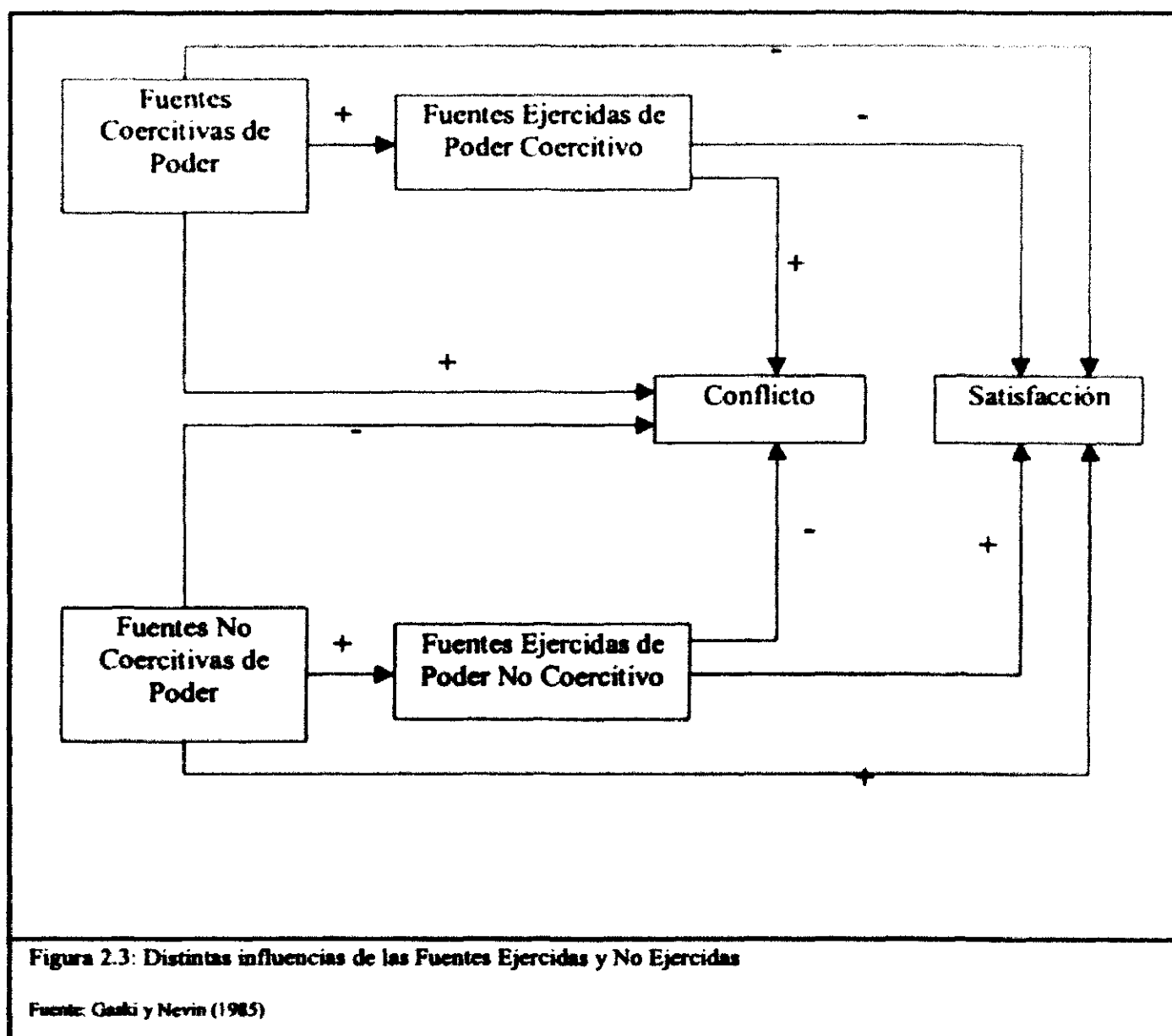
6. POSESIÓN DE PODER VERSUS EJERCICIO DE PODER:

6.1. DIFERENCIA ENTRE PODER POSEÍDO Y PODER EJERCIDO

Un aspecto de gran relevancia en el estudio del poder en el canal es la distinción entre la "posesión" o capacidad para ejercer poder y el "ejercicio" o uso que se haga con esa posesión de poder. La posesión de poder incluye sus bases y fuentes de poder, mientras que su uso incluye la manera en que es ejercitado el poder o las denominadas estrategias de influencia, es decir el modo en el que se instrumentaliza o se pone en práctica la posesión del poder. De acuerdo con esta distinción, el poder (posesión de poder) se configura como el potencial para influir en las variables de decisión de otros miembros del canal, mientras que el ejercicio del poder (estrategias de influencia) se configura como los contenidos y las estructuras de las comunicaciones utilizadas por la empresa más poderosa frente a la empresa más débil en sus negociaciones. Ambos, sin embargo, están fuertemente relacionados (Gaski y Nevin, 1985; Roering, 1977; Dwyer y Walker, 1981).

Para distinguir las fuentes de poder potenciales de las fuentes de poder ejercidas, Gaski y Nevin (1985) solicitan a los encuestados (comerciantes de una empresa manufacturera de maquinaria industrial pesada), que contesten por un lado el grado en el que consideran que su proveedor tiene capacidad para tomar una serie de medidas en la negociación, y por otro lado, con qué frecuencia emprenden cada una de esas acciones. Tras la aplicación de un análisis de regresión múltiple, los resultados obtenidos reflejan la existencia de una relación significativa de las fuentes de poder coercitivas potenciales y ejercidas con la satisfacción (de signo negativo) y con el conflicto (de signo positivo); mientras que, por su parte, las fuentes de poder no coercitivas (que suponen alguna

recompensa), tanto potenciales como ejercidas, tienen una asociación significativa de signo positivo con la satisfacción y de signo negativo con el conflicto (ver Figura 2.3). Además, los comerciantes perciben que el suministrador tiene mayor poder cuando le atribuye fuentes de poder no coercitivas tanto potenciales como ejercidas, viéndose disminuida esa percepción de poder cuando el proveedor pone en práctica fuentes de poder coercitivas.



La distinción entre fuentes de poder ejercidas y no ejercidas queda reflejada en otro estudio realizado por Richardson, Swan y Hutton (1995), en el que, para el canal de distribución de la industria de la cerveza, los resultados revelan que los distribuidores perciben en los fabricantes de cerveza unas fuentes de poder disponibles superiores a las que realmente aplican, y que las asistencias de marketing son utilizadas en mayor

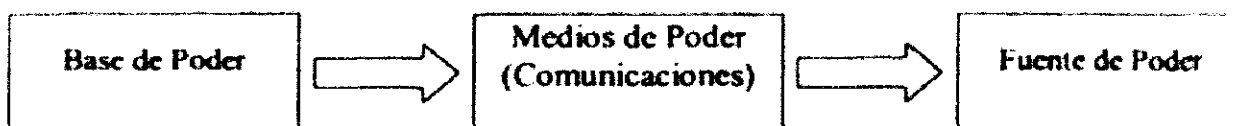
medida que las penalizaciones. Además, al igual que en estudios anteriores, la satisfacción del distribuidor se encuentra relacionada positivamente con la presencia y el uso de las fuentes de poder de recompensa, mientras que existe una relación inversa entre la satisfacción y la presencia y uso de fuentes de poder coercitivas. Cabe destacar por último que la presencia de todos los tipos de fuentes de poder tiene un efecto positivo superior sobre la satisfacción que la utilización de esas fuentes.

6.2. MARCO CONCEPTUAL DEL EJERCICIO DE PODER

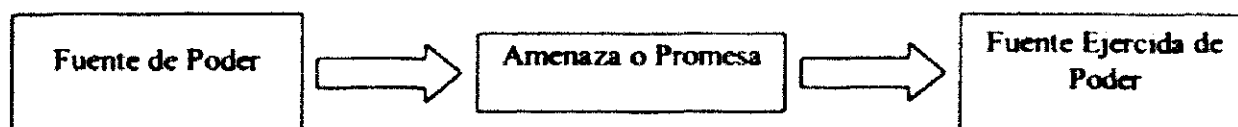
Más tarde, Gaski (1986), define con mayor precisión el marco conceptual completo del ejercicio de poder, en el que distingue tres grandes procesos, el primero de ellos es el proceso de desarrollo de la fuente de poder, el segundo es el proceso de ejercicio de la fuente de poder, y el último es el proceso propiamente dicho de ejercicio de poder. El primero de estos procesos comenzaría entonces por las bases mismas del poder, es decir, por esa capacidad inicial que tiene el miembro poderoso para otorgar recompensas o imponer castigos. A continuación se producen las "comunicaciones" mediante las cuales el miembro dependiente toma conciencia de la existencia de las bases de poder, para terminar formándose una percepción de la capacidad que tiene el miembro poderoso para premiarle o castigarle.

El segundo proceso, el del ejercicio de la fuente de poder, parte por supuesto de la fuente de poder, y a través de la amenaza o la promesa de concesión de una recompensa, se convierte en fuente de poder ejercida. Y por último, el tercer proceso de ejercicio del poder, comienza por el propio concepto de poder que es la capacidad del miembro poderoso para alterar el comportamiento del miembro dependiente, y a través de los mecanismos o instrumentos de influencia (demandas, peticiones, requerimientos y recomendaciones), se convierte en poder ejercido cuando finalmente se produce una alteración real u objetiva en el comportamiento del miembro dependiente. Todo este proceso queda reflejado en la siguiente Figura 2.4.

1. Proceso de Desarrollo de la Fuente de Poder



2. Proceso de Ejercicio de la Fuente de Poder



3. Proceso de Poder Ejercido

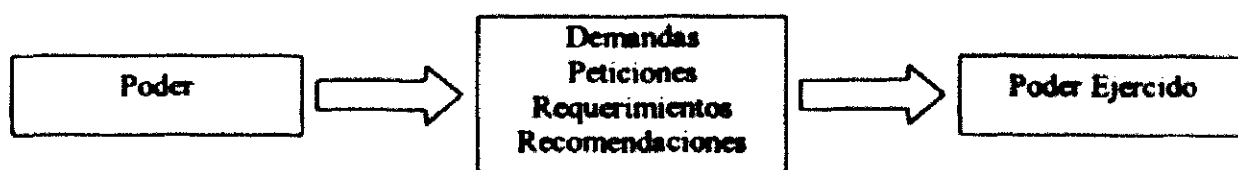


Figura 2.4: Modelo Conceptual del Ejercicio de Poder

Fuente: Gaski (1986)

7. ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA:

La distinción entre la posesión y el ejercicio de poder nos permite enlazar con el concepto fundamental de las estrategias de influencia, ya que éstas representan precisamente los distintos instrumentos o medios, a través de los cuales, el personal de una organización se comunica con sus socios en el canal de distribución para afectar o influir en su comportamiento (Boyle y otros, 1992). Otra definición similar, un tanto más precisa, es la propuesta por Frazier y Rody (1991), según la cual el término "estrategias de influencia" se refiere a la estructura y el contenido de las comunicaciones del personal de una empresa "fuente" que van encaminadas a provocar un cambio en el comportamiento de un socio en el canal denominada empresa "objetivo". Las comunicaciones que tienen lugar en el canal de distribución han sido concebidas como los medios a través de los cuales el poder es ejercido (Frazier y Summers, 1984) o como el "nexo" que mantiene unidos a los miembros del canal (Mohr y Nevin, 1990).

7.1. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

Frazier y Summers (1984) proponen una clasificación de las estrategias de influencia basada en la psicología social que consisten en distinguir las siguientes categorías:

- Promesa: la empresa "fuente" certifica el ofrecimiento de una determinada recompensa, contingente a la conformidad de la empresa "objetivo".
- Amenaza: la empresa "fuente" informa a la "objetivo" de que la negativa a dar la conformidad provocará el uso de sanciones.
- Alegato (petición legal): la empresa "fuente" sostiene que la conformidad de la empresa "objetivo" debe producirse a tenor de un acuerdo formal.
- Petición (solicitud o requerimiento): la empresa "fuente" le pide a la "objetivo" que actúe; no se hace mención a posibles sanciones o consecuencias.
- Intercambio de información: la empresa "fuente" suministra información sin requerir ninguna acción específica o cualquier otro asunto.

- Recomendación: la empresa "fuente" recalca o pone énfasis en que la empresa "objetivo" debe llevar a cabo una acción específica para conseguir los resultados deseados.

En otro estudio, Frazier y Rody (1991) dividen las estrategias de influencia en dos grandes grupos, las coercitivas y las no coercitivas, en el primero de ellos incluyen las amenazas, los alegatos y las promesas, y en el segundo grupo se hallan el intercambio de información, las peticiones, las recomendaciones y la discusión de la estrategia de negocio. Como puede apreciarse, se trata de una agrupación de las estrategias de influencia anteriores, atendiendo al criterio coercitivo/no-coercitivo. Se ha añadido simplemente una nueva clase de estrategia, la de "discusión de la estrategia de negocio", que se produce cuando la firma "fuente" entabla una conversación con la firma "objetivo" para contrastar distintos puntos de vista sobre la estrategia general que es adecuado seguir en el negocio.

En lo que respecta a la agrupación realizada, resulta evidente la inclusión de cada una de las estrategias en cada uno de los dos grupos, el único punto controvertido es la pertenencia de las "promesas" al grupo de estrategias coercitivas (Baldwin, 1971), no obstante, debe concebirse en este caso la coerción no como una amenaza explícita o la exigencia de cumplimiento de una norma escrita, pero sí como una forma tácita de presión en la que el contenido de la comunicación deja constancia de lo que la otra parte puede ganar si da su conformidad, y por consiguiente, lo que puede dejar de ganar (pérdida potencial implícita) en caso contrario.

7.2. UN MODELO DE PROCESO DE INFLUENCIA

Scheer y Stern (1992) plantean un sencillo modelo del proceso de influencia, partiendo de la idea de que en los intercambios comerciales, cuando una parte trata de influir sobre la otra para que realice determinadas acciones (compra de un producto, incrementar el espacio concedido en un lineal o en el catálogo,), surge una dinámica que puede cambiar el curso y el contenido de su relación. En primer lugar, la actitud de la empresa "objetivo" (dependiente) hacia la empresa influyente se ve afectada por el modo en el que se presenta el intento de influencia. En segundo lugar, la empresa objetivo decide si cumplir o rechazar la acción solicitada. En caso de acceder a la petición, en tercer lugar se producen unos resultados de la actuación tomada, y en cuarto y último lugar, la actitud inicial de la empresa objetivo queda bien reforzada o bien modificada en función de la naturaleza de dichos resultados.

En una relación en el canal de distribución, el estudio de la influencia ejercida por una empresa "fuente" ("F") sobre otra empresa "objetivo" ("O"), se basa lógicamente en el

concepto de poder entendido como la posesión y el control de los recursos que son valorados por otra parte (Patchen, 1974), incluyendo dichos recursos los fondos financieros, la experiencia, la información, los servicios, la legitimidad o el "status" (Dwyer, Schurr y Oh, 1987), así como la posesión de determinados atributos (por ejemplo de "atractivo"). Este poder es el que tiene el potencial para motivar la conformidad de la empresa objetivo "O". Cuando realiza el intento de influencia, la empresa "F" debe seleccionar los recursos que utilizará así como la forma en la que dichos recursos serán ejercidos. La puesta en práctica de las mismas fuentes de poder, de diferente forma, tendrá seguramente efectos distintos sobre la actitud.

7.3. ASPECTOS CLAVE DE LAS ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

Scheer y Stern (1992) consideran que la distinción clave en los intentos de influencia debe realizarse en base a dos importantes criterios, uno de ellos es el valor positivo o negativo de los recursos ejercidos por "F", y el otro es si "F" utiliza esos recursos de forma contingente o no contingente. En lo que respecta al primer criterio, un intento de influencia positivo supone alguna recompensa, el ofrecimiento de consecuencias que "O" considera deseables; o bien alivio o ayuda, es decir la supresión de consecuencias que "O" evalúa adversas. Y un intento de influencia negativo implica algún tipo de sanción o castigo, o sea la amenaza de consecuencias negativas, o bien, alguna penalización como la retirada de consecuencias deseables (Hinkin y Schriesheim, 1989).

Según el segundo criterio, en un intento de influencia contingente, "F" utiliza promesas o amenazas para indicar explícitamente la existencia de medidas positivas o negativas, que serán otorgadas o suprimidas de forma contingente después de la respuesta conductual de "O"; mientras que en un intento de influencia no contingente, "F" señala nuevamente la existencia de unas consecuencias a "O", pero emprende las medidas unilateralmente pensando que de esta forma "O" adoptará el comportamiento buscado por "F". Lógicamente, la combinación de los dos criterios anteriores da lugar a la existencia de cuatro importantes clases de estrategias de influencia: la contingente positiva, la contingente negativa, la no contingente positiva y la no contingente negativa.

7.4. ANTECEDENTES Y EFECTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

Las investigaciones más relevantes en torno a las estrategias de influencia han tratado de averiguar cómo quedan asociadas respecto a la fortaleza de la relación entre comprador y vendedor (nivel de relacionismo). Boyle y otros (1992) confirmaron la existencia de una asociación negativa estadísticamente significativa entre el grado de

relacionismo y tres de las estrategias de influencia: la amenaza, el alegato o exigencia legal y la petición; lo que quiere decir que cuanto más estrecho sea el vínculo entre las partes del intercambio, o sea, cuanto más a largo plazo esté orientada la relación, y mayor compromiso y confianza exista entre las empresas, menos se utilizarán los tres tipos de estrategia anteriores. En cambio, la frecuencia de las recomendaciones, las promesas y el intercambio de información presentaron una asociación positiva con el nivel de relacionismo, lo que confirma que cuanto más afianzada se encuentre una relación, en mayor medida se emplearán estrategias de influencia no-coercitivas que buscan más una relación de consenso y el interés de ambas partes.

Otro los aspectos más profusamente analizados en las estrategias de influencia es el uso que se hace de cada una de ellas en función de la estructura de dependencia existente. (Keith y otros, 1990) demuestran que la dependencia del distribuidor respecto a su proveedor condiciona la disposición del distribuidor a responder a una petición realizada por el proveedor. Cuanto mayor es la dependencia del distribuidor, mayor resulta ser la probabilidad de que responda favorablemente a la petición del proveedor. Por otro lado, cuando el distribuidor muestra un gran afán de autonomía (y no tiene una situación de dependencia que le impida dirigir su negocio a su manera según su propio criterio), menos propenso es a desarrollar la petición del fabricante, por lo que, aquellos proveedores que pretendan influir sobre este tipo de distribuidores, deberán aplicar estrategias menos "intrusivas" asociadas a fuentes de poder como son la experiencia, la información y la referencia.

Frazier y Rody (1991) analizan un canal de distribución de productos industriales en el que existe un nivel moderado de dependencia entre fabricantes y distribuidores (ya que ambos cuentan con alternativas suficientes de comercialización y suministro respectivamente) y una cooperación que se sitúa también en unos niveles intermedios. Los resultados obtenidos en su estudio denotan que las estrategias de influencia utilizadas por el suministrador tienden a ser contestadas del mismo modo por el distribuidor (y viceversa), es decir, que el uso de una estrategia coercitiva será contestada con ese mismo tipo de estrategia por la otra parte del intercambio, e igualmente sucederá con las estrategias no-coercitivas²⁰.

En este mismo estudio, los resultados demuestran también que el poder, tanto de fabricantes como de los distribuidores, está relacionado positivamente con el uso de estrategias no-coercitivas, lo que significa que cuanto mayor el grado de poder detentado ya sea por el fabricante o por el distribuidor, en mayor medida pondrán en

²⁰ Conviene puntualizar que otros estudios (Frazier, Gill y Kale, 1989) identifican casos de respuesta distintos, encontrando repuestas no coercitivas ante el uso de estrategias coercitivas, no obstante, ese hecho se produce fundamentalmente cuando el agente que realiza la respuesta es altamente dependiente de quien aplicó la estrategia coercitiva.

práctica estrategias de tipo no-coercitivo, y en cambio, cuando ese nivel de poder es más reducido, más tienden a emplear prácticas coercitivas.

Scheer y Stern (1992), partiendo de la clasificación de las estrategias de influencia anteriormente expuestas, realizan dos clases de análisis, por un lado los efectos del tipo de influencia en el momento en que la influencia es ejercida, y por otro, los efectos cuando las consecuencias resultantes de la conformidad son conocidos. Respecto al primer análisis, cuando los resultados de la conformidad son desconocidos, cabe destacar que la empresa "objetivo" experimenta una actitud menos positiva hacia el miembro influyente así como un menor grado de autonomía, cuanto mayor es la influencia negativa ejercida y cuando la influencia contingente se "enmarca" negativamente²¹.

Además, la empresa "objetivo" experimenta una motivación más fuerte hacia la contingencia del socio a la hora de dar su conformidad, es decir, a admitir que su comportamiento está motivado por las contingencias controladas por la empresa "fuente", cuanto mayor el uso de estrategias de influencia contingentes y negativas. En lo que respecta al segundo análisis, como era de esperar, la empresa "objetivo" desarrolla una actitud más positiva hacia el miembro influyente cuando los resultados obtenidos de la conformidad son más favorables; por el contrario, más atribuye la obtención de unos malos resultados a la empresa "fuente" si se producen consecuencias desfavorables por tomar las acciones solicitadas.

²¹ El modo de "enmarcar" una influencia contingente puede ser positivo o negativo, dependiendo si se comunica la petición en términos pesimistas mostrando las posibles consecuencias perniciosas u optimistas haciendo hincapié en los posibles resultados favorables, el "marco" será negativo si se utiliza por ejemplo una comunicación del tipo "Si no accede," y será positivo "Si da su conformidad, ...". (Kahneman y Tversky, 1979).

8. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La revisión de la literatura, realizada en este capítulo, permite formular varias hipótesis referidas a las relaciones de poder en los canales de distribución. Uno de los aspectos tratados de mayor importancia es la distinción que debe hacerse entre la posesión de poder y el ejercicio del mismo, entendiendo el primer concepto como la "capacidad para" controlar las variables de decisión de otra organización, y el segundo entendido como los "instrumentos de influencia" que realmente son utilizados y que acaban forzando a la otra organización a tomar una decisión o emprender una acción en línea con las directrices marcadas por los intereses de la empresa poderosa. A continuación se exponen las hipótesis establecidas para conocer los distintos antecedentes del poder ejercido por un miembro del canal de distribución sobre otro participante en el mismo.

Nuestro análisis se centra en la perspectiva del fabricante, y por tanto, interesa estudiar la percepción que tiene el fabricante sobre el poder que su principal distribuidor independiente ejerce sobre él. En este capítulo hemos podido comprobar que los principales condicionantes del ejercicio de poder son en general el nivel de dependencia, las fuentes de poder, el poder compensador y la propia posesión de poder²². Por consiguiente, en el estudio concreto que nos ocupa, habrá que analizar la dependencia relativa percibida por los fabricantes respecto a sus principales distribuidores independientes²³, las fuentes de poder de las que disponen los distribuidores (siempre desde la óptica del fabricante), y el poder compensador que se supone que detentan los fabricantes respecto a sus principales distribuidores, gracias al cual pueden contrarrestar en cierta medida la presión ejercida por los distribuidores, y por último, será necesario indagar cuál es el grado de poder que el fabricante le atribuye al distribuidor, es decir, hasta qué punto considera que el distribuidor está capacitado para influir en sus decisiones comerciales.

No obstante, antes de definir el efecto que tienen estos cuatro factores (dependencia, poder compensador, fuentes y posesión de poder) sobre el poder ejercido, es necesario analizar los antecedentes fundamentales de la dependencia y de la posesión de poder, para poder establecer las hipótesis del estudio desde el inicio u origen del proceso que culmina en

²² Esta afirmación viene corroborada por varios estudios: Gaski y Nevin (1985), Hunt y Nevin (1974), Kale (1986), Etgar (1976), Dwyer y Walker (1981), Frazier y Summers (1984 y 1986), Frazier, Gill y Kale (1989), Wilkinson y Kipnis (1978), Brown y Frazier (1978) y Lusch y Brown (1982).

²³ Ya ha sido señalado en la introducción que se analiza la relación bilateral de los fabricantes con sus principales distribuidores independientes, desde la perspectiva de los primeros.

la explicación del poder ejercido. Comenzando por la dependencia, en este capítulo se han expuesto varios factores que influyen sobre la dependencia que muestra un miembro del canal respecto a otro, entre ellos cabe destacar en primer lugar el volumen de ventas realizado por el fabricante a través de su principal distribuidor independiente, ya que en principio, cuanto mayor sea este volumen de ventas, más acentuada será la situación de dependencia del fabricante, puesto que tendrá mayor dificultad para sustituir a este distribuidor (El Ansary y Stern, 1972). Esta relación causal del volumen de ventas con la dependencia constituye la primera hipótesis que planteamos en la tesis (H-1).

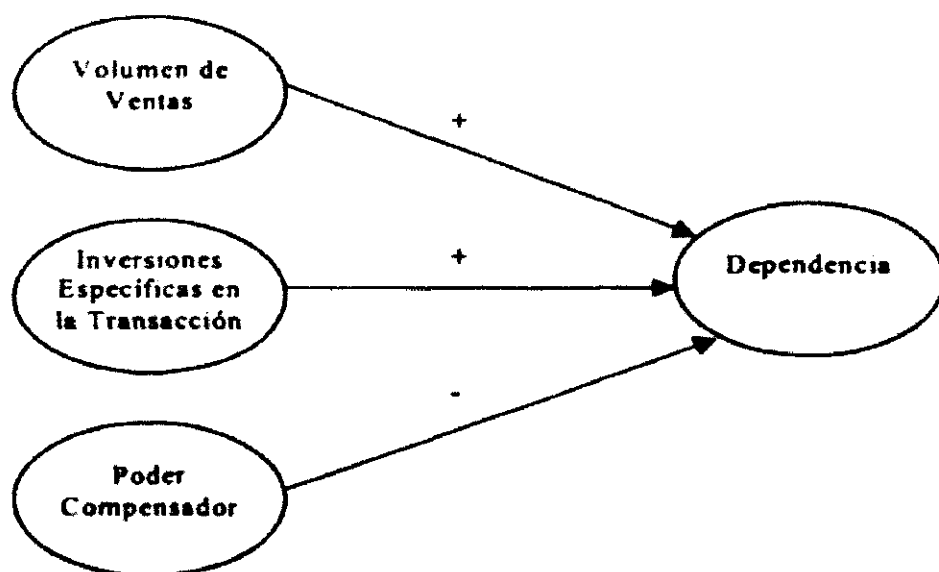


Figura 2.5: Modelo Explicativo de la Dependencia

Fuente: Elaboración Propia

En segundo lugar, si el fabricante realiza unas inversiones específicas elevadas en la transacción con su principal distribuidor independiente, debe aumentar su dependencia ya que estos activos resultan difícilmente intercambiables hacia otras relaciones con los demás distribuidores (Heide y John, 1988); ésta sería entonces la segunda hipótesis planteada (H-2). Y por último, el poder compensador del fabricante nos permite entrar en el concepto de “dependencia relativa” que es el que realmente importa, de tal modo que una posición competitiva más fuerte del fabricante contrarrestará en alguna medida el poder del distribuidor, y por consiguiente provocará una disminución en la dependencia relativa (Etgar, 1976; Phillips, 1981). Por lo tanto, la tercera hipótesis (H-3) es que cuánto mayor es el poder compensador del fabricante, menor debe ser su

grado de dependencia respecto al principal distribuidor independiente. Todos los factores determinantes de la dependencia que conforman las tres primeras hipótesis de la investigación aparecen representados en la figura 2.5.

Una vez que tenemos establecido el grado de dependencia, ésta debe afectar positivamente al poder detentado por el principal distribuidor independiente sobre el fabricante (El-Ansary y Stern, 1972; Brown, Lusch y Muehling, 1983; Etgar, 1976), ya que este último tenderá a otorgarle al primero una capacidad superior para influir en sus decisiones, y por tanto, tenderá a atribuirle un mayor potencial para ejercer poder sobre él. En ese sentido, la cuarta hipótesis (H-4) que proponemos es precisamente ésta, es decir, que cuanto mayor es el grado de dependencia del fabricante respecto a su principal distribuidor independiente, mayor debe ser el poder que tiene este último sobre el primero.

Otro elemento que debe influir sobre el poder que posee el distribuidor sobre el fabricante es aquél que engloba las distintas fuentes de poder de las que dispone el primero. Es evidente que si el distribuidor tiene unas fuentes de poder elevadas, se encontrará en mejor situación para incidir en el comportamiento del fabricante, y tendrá la posibilidad de afectar en mayor medida a sus decisiones (Hunt y Nevin, 1974; Gaski y Nevin, 1985). El aumento en las fuentes de poder puede referirse a cualquiera de las distintas fuentes existentes, es decir, tanto a las coercitivas como a las no-coercitivas (recompensa, legitimidad, experiencia, referencia e información). Por consiguiente, la quinta hipótesis es que un incremento en uno de estos tipos de fuentes de poder por parte del principal distribuidor independiente, debe permitirle disponer de un mayor poder sobre el fabricante (H-5).

Por el contrario, el poder compensador que tiene el fabricante debería ser inversamente proporcional a la posesión de poder del distribuidor (Etgar, 1976; Phillips, 1981), ya que una posición competitiva más fuerte del primero debe ir en detrimento del poder potencial con el que cuenta el segundo. Y en ese sentido cabría apuntar una sexta hipótesis que recogiera el efecto moderador que tiene poder compensador del fabricante. Esta hipótesis (H-6) es que cuánto mayor es el poder compensador del fabricante, menor debe ser el poder poseído por el distribuidor sobre el fabricante. Los factores determinantes del poder detentado por el distribuidor en su relación con el fabricante, que configuran la cuarta, quinta y sexta hipótesis del estudio, quedan reflejados en la figura 2.6.

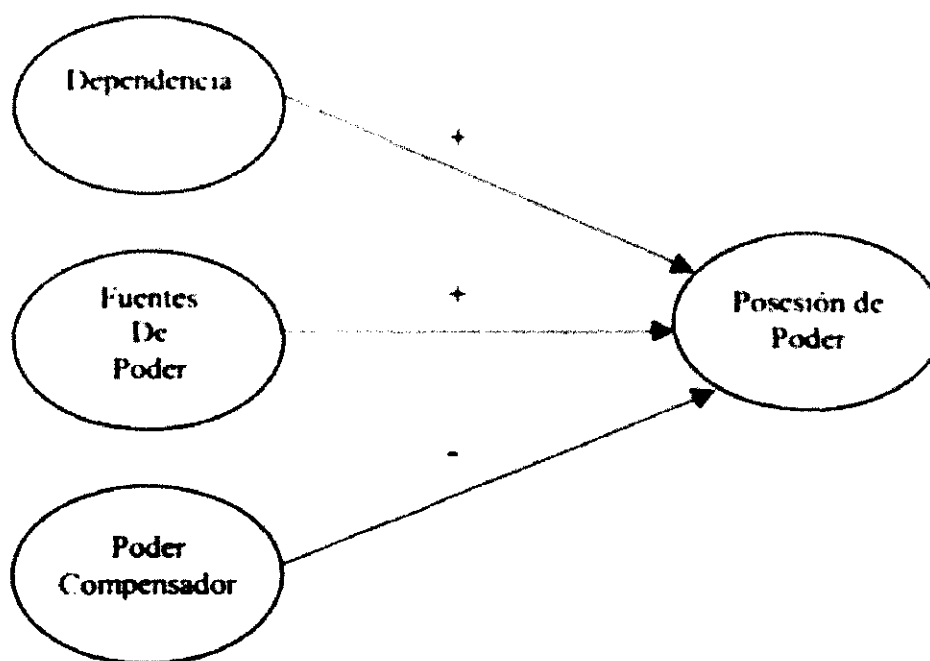


Figura 2.6.: Modelo Explicativo de la posesión de poder

Fuente: Elaboración Propia

Una vez expuestos los factores determinantes de la dependencia y de la posesión de poder, sólo nos queda definir cómo se relacionan estos dos aspectos, junto a las fuentes de poder y al poder compensador, con el ejercicio de poder, para formular las siguientes hipótesis relativas a la explicación de esta última variable que constituye el objetivo fundamental del análisis sobre el poder (ver figura 2.7.). En primer lugar, hay que señalar la relación causal positiva que debería existir entre esta posesión de poder y el ejercicio del mismo (Roering, 1977; Dwyer y Walker, 1981; Gaski y Nevin, 1985). Esta relación constituye la séptima hipótesis que planteamos, por tanto con esta hipótesis (H-7) afirmamos que cuánto mayor es la posesión de poder del principal distribuidor independiente, mayor debe ser su poder ejercido sobre el fabricante.

Por su parte, la dependencia del fabricante respecto a su principal distribuidor debe afectar también positivamente al poder ejercido por este último (Frazier, Gill y Kale, 1989), así como las fuentes de poder del distribuidor deben presentar igualmente una relación directa con el grado de influencia ejercida sobre el fabricante. (Kale, 1986, Gaski y Nevin, 1985). Estas dos relaciones causales positivas quedan recogidas respectivamente en la octava y novena hipótesis (H-8 y H-9). No obstante, es necesario puntualizar que en algunos estudios se han obtenido resultados contradictorios ya que se ha hallado una relación inversa de la posesión de poder (Brown y Frazier, 1978), la

dependencia (Frazier y Summers, 1986) y las fuentes de poder (Hunt y Nevin, 1974; Frazier y Summers, 1984, Lusch y Brown, 1982) con el nivel de poder ejercido.

Estas últimas investigaciones señaladas sugieren que aquellos miembros del canal poderosos, que disponen de unas fuentes de poder superiores sobre el miembro dependiente, ponen en práctica intentos de influencia menos agresivos como intercambios de información o recomendaciones. La razón esgrimida es que los miembros poderosos no tienen necesidad de recurrir a presiones intensas para controlar al miembro dependiente, ya que éste tiende a "interiorizar" o a asumir automáticamente las normas y los valores del miembro poderoso, y por tanto, tiende a considerar que actúa de acuerdo con su propia iniciativa, atribuyendo de esa forma una menor influencia al miembro poderoso. Surge por tanto una controversia debido a la distinción que existe entre las estrategias de influencia "coercitivas" y las "no-coercitivas" (Frazier y Rody, 1991)²⁴.

No obstante, estos últimos resultados han sido hallados fundamentalmente en canales de distribución con grados de integración considerablemente elevados (como por ejemplo, franquicias), en los que es más probable que el miembro dependiente "interiorice" las normas del agente poderoso, pero el canal objeto de análisis en esta investigación no presenta esta característica, siendo entonces más complicado que se produzca la situación descrita. Por ello, somos más partidarios de la relación positiva de la posesión de poder, la dependencia y las fuentes de poder, con el grado de poder finalmente ejercido, tal y como refrendan los primeros estudios señalados. De ahí que la séptima, octava y novena hipótesis se hayan formulado en ese sentido directo o positivo.

Por último, si se analiza el papel desempeñado por el poder compensador del fabricante, en este caso existe unanimidad al considerar que debe estar relacionado inversamente con el poder ejercido por el distribuidor (Etgar, 1976; Wilkinson y Kipnis, 1978). Efectivamente, en principio no cabe duda de que una posición competitiva más fuerte del fabricante le otorga la posibilidad de contrarrestar en mayor medida los intentos de influencia o control llevados a cabo por el distribuidor, y por consiguiente ésta es la décima y última hipótesis (H-10) a la que haremos alusión en este capítulo.

²⁴ En nuestro estudio, el "poder ejercido" por el distribuidor es conceptualizado en términos de "estrategia de influencia coercitiva", a través de la cual el fabricante se siente "presionado u obligado a aceptar las condiciones impuestas por el distribuidor".

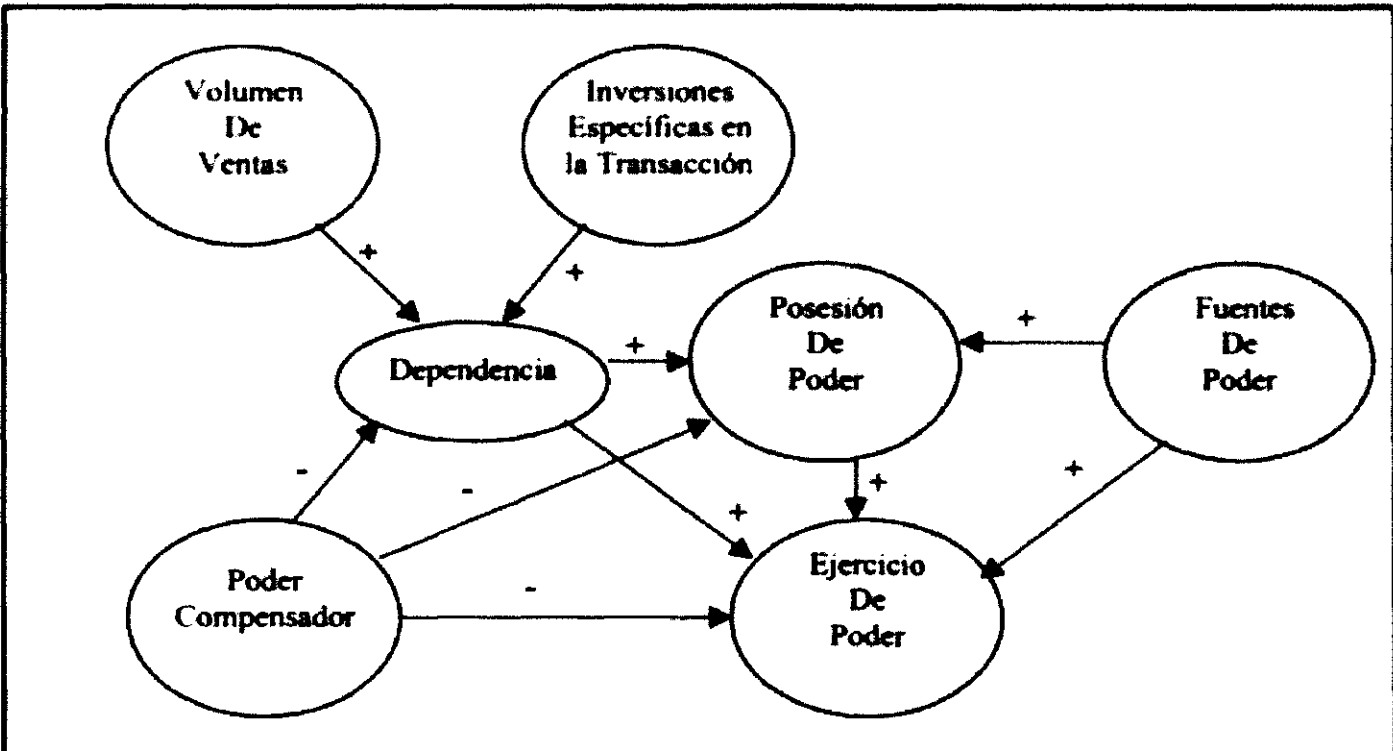


Figura 2.7.: Modelo Explicativo del Ejercicio de Poder

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO - 3

CONFLICTO Y COOPERACIÓN EN LA RELACIÓN FABRICANTE - DISTRIBUIDOR

1. EL CONFLICTO EN LAS RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR

1.1. CONCEPTO DE CONFLICTO

La división de funciones y la especialización propias de los canales de distribución provocan una relación de interdependencia entre sus miembros, por la que la consecución de los objetivos de cada uno de los integrantes del canal depende de la actuación de los restantes miembros del mismo. El hecho de que las organizaciones busquen maximizar su grado de autonomía y sus propios rendimientos individuales provoca la aparición de continuas situaciones de tensión y desacuerdo entre ellas. Por consiguiente, la presencia de conflictos en el canal es inherente a la existencia misma de los canales de distribución.

El conflicto puede ser conceptualizado como aquella situación en la que un miembro del canal percibe que otro está actuando en contra de sus intereses, ya que sigue un comportamiento que impide o dificulta la consecución de sus objetivos. Por consiguiente, se produce una situación de conflicto cuando los miembros del canal presentan intereses, valores u objetivos incompatibles o mutuamente excluyentes (Stern y otros, 1999).

1.1.1. CONFLICTO COMO ESTADO Y CONFLICTO COMO PROCESO:

El conflicto puede ser concebido fundamentalmente desde dos puntos de vista, como estado y como proceso, el primero se refiere a aquella situación en la que existe una relación social entre dos o más agentes, en la cual al menos uno de los agentes, concibe al otro como oponente o adversario, cuyo comportamiento le reporta perjuicios (Golman, 1966). La segunda gran perspectiva, el conflicto como proceso, hace alusión a los desacuerdos que tienen lugar debido a los métodos puestos en práctica por los agentes, por ejemplo los miembros del canal de distribución, para alcanzar sus objetivos (Angelman y Waldman, 1975).

Refiriéndose a esta segunda clase de conflicto, Pondy (1967) concibe el conflicto como un proceso dinámico que progresa a través de varias fases. El proceso comienza por un estado latente ("conflicto latente") en el que las partes todavía no perciben la incompatibilidad pese a existir condiciones subyacentes que pueden conducir a la aparición de un conflicto, pasando seguidamente a una etapa denominada "conflicto percibido" en el que las partes son ya conscientes del mismo pero no se producen aún cambios de actitud; a continuación se produce un "conflicto afectivo" en el que se tiene ya clara constancia de las repercusiones que provoca el conflicto, se incorporan a la percepción cambios de actitud y aparecen tensiones y ansiedades.

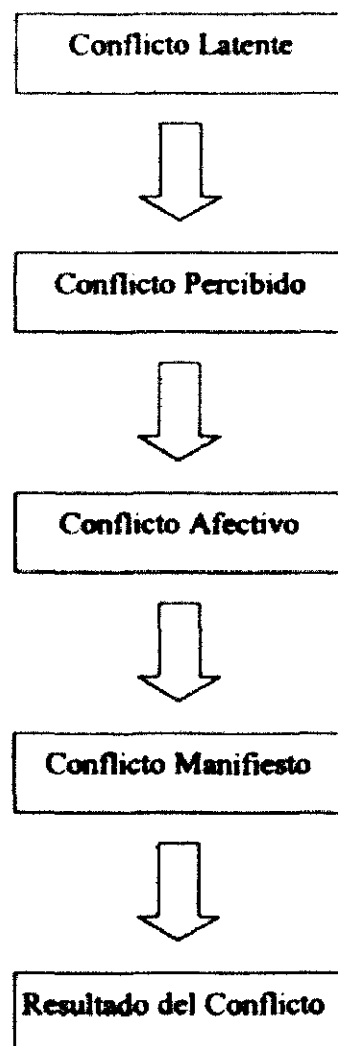


Figura 3.1: El Proceso del Conflicto

Fuente: Elaboración Propia a partir de Pondy (1967)

A esta etapa le sigue el "conflicto manifiesto" que incluye todos los comportamientos conflictivos que tienen lugar cuando un miembro del canal ve que otro está impidiendo de algún modo la consecución de sus objetivos. Y por último, se llega a una fase "resolutiva" en la que se encuentra algún tipo de solución al conflicto, ya sea ésta la cooperación o por el contrario la ruptura de la relación. Todo este proceso queda reflejado en la figura (3.1.) en la que aparecen de forma sucesiva las etapas por la que atraviesa el conflicto.

Por su parte, Nicholls, Roslow y Laskey (1993) reducen el proceso del conflicto a dos etapas fundamentales a las que denominan conflicto percibido y conflicto de comportamiento, incluyendo en el primero la consideración subjetiva de una determinada situación de incompatibilidad de objetivos, y en el segundo aquellas distintas conductas que se adoptan ante la situación anterior, pudiendo variar éstas desde una "cooperación" hasta la "coerción". En su estudio tratan de ver las interrelaciones existentes entre ambas categorías, descubriendo una asociación de tipo "bi-direccional" con efectos mutuos entre ellas de tal forma que el modo de percibir los hechos afecta al tipo de comportamiento puesto en práctica, y viceversa, la manera de actuar condiciona a su vez la naturaleza psicológica del conflicto.

En su estudio, centrado en la relaciones fabricante – minorista (desde la perspectiva detallista), estos autores establecen cinco "constructos" perceptuales:

- Claridad del rol: Los minoristas perciben que los deberes de los fabricantes y minoristas están bien definidos y comprendidos.
- Relaciones equitativas: Los minoristas perciben que el trato del fabricante hacia ellos es justo
- Coerción del fabricante: Los minoristas perciben que los fabricante les presionan a incrementar sus inventarios.
- Transferencia de recursos: Los minoristas perciben que los fabricantes restringen su uso de la financiación de cooperativa publicitaria.
- Expectativas de funcionamiento del producto: Los minoristas perciben que los fabricantes tienen expectativas de que sus productos funcionen de lo que lo hacen hasta el momento.

Por otro lado, definen otros cinco conceptos "conductuales", distinguiéndose de las anteriores en su naturaleza observable, al tratarse de acciones manifiestas. Se trata en

este caso de respuestas al conflicto, que quedan reflejadas en los siguientes "constructos":

- Marketing finalizado: Los minoristas han terminado de comercializar las marcas del fabricante.
- Acciones legales: Los minoristas han entrado en litigios contra los fabricantes.
- Restricciones en el suministro: Los minoristas han experimentado dificultades en la obtención de los productos/marcas deseadas
- Gastos de expositores comerciales: Los gastos de los expositores comerciales de los minoristas son pagados por los fabricantes.
- Financiación cooperativa: Los fabricantes participan en la financiación del inventario detallista.

1.1.2. CONFLICTO FUNCIONAL Y DISFUNCIONAL:

Varios estudios han tratado de relacionar el conflicto con el grado de eficiencia alcanzado en el canal de distribución. Rosembloom (1973) descubre que no todos los niveles de conflicto provocan consecuencias negativas en los resultados obtenidos en el canal, sino que contrariamente a lo que cabría esperar en un principio, existen ciertos niveles de conflicto que mejoran ostensiblemente la eficiencia en las funciones de distribución.

Cuando el conflicto se sitúa dentro de estos márgenes con efectos beneficiosos para los participantes en el canal, se le denomina "conflicto funcional", y su existencia se fundamenta en que un nivel moderado de desacuerdo da lugar a la aparición de mejores ideas, la asunción de posturas más adaptativas, y el aprovechamiento flexible de las oportunidades (Anderson y Narus, 1990). Además, si no existieran conflictos, los miembros de los canales de distribución se tornarían excesivamente pasivos e incapaces de innovar. La relación no lineal entre el conflicto y la eficiencia queda representada en la gráfica expuesta a continuación (Figura 3.2.).

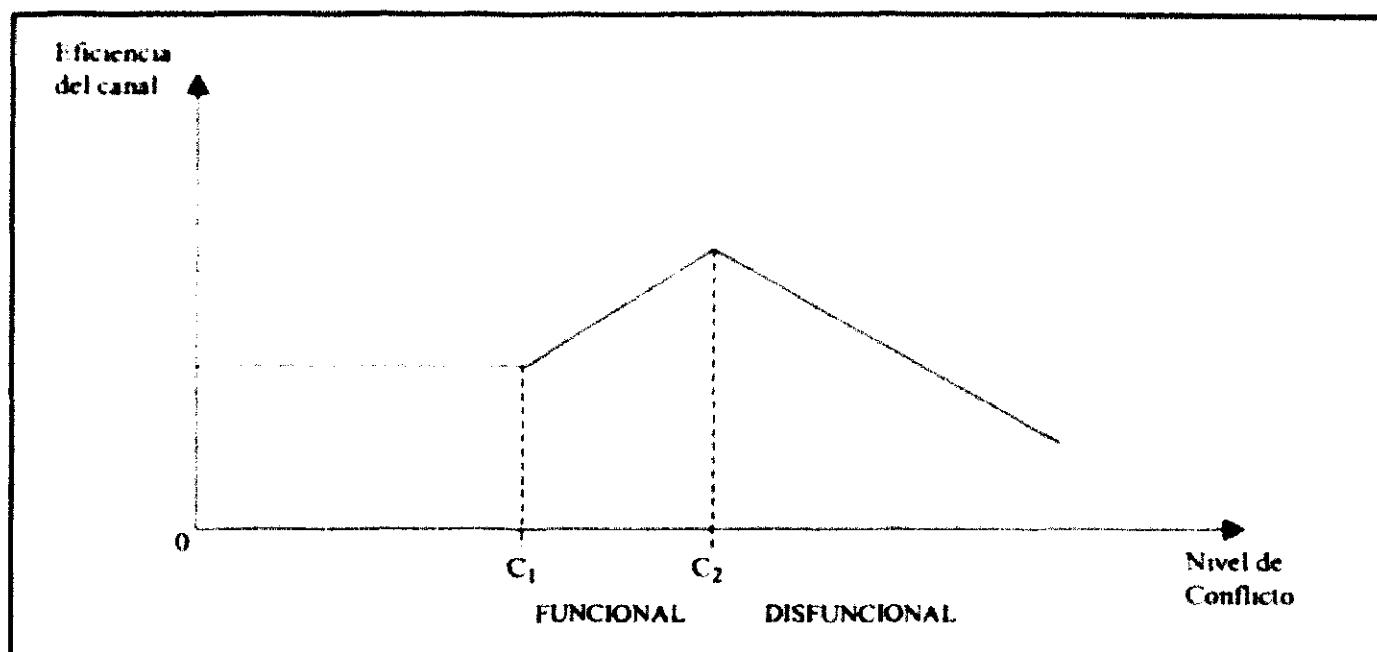
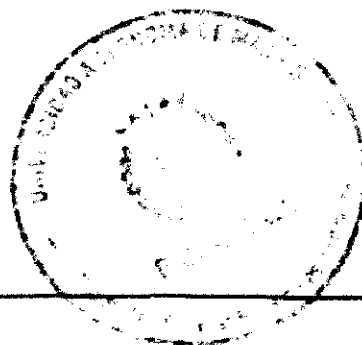


Figura 3.2: Conflicto Funcional y Disfuncional

Fuente: Rosenbloom (1973)

En ella puede observarse como a medida que el nivel de conflicto aumenta de " C_1 " a " C_2 ", mejora al mismo tiempo de forma paulatina el grado de eficiencia, debido al efecto positivo de una revaluación de políticas que permiten una mejor asignación de recursos. Sin embargo, esta mejora de eficiencia tiene un límite o umbral superior (en el gráfico representado por el nivel de conflicto " C_2 "), a partir del cual nuevos aumentos en la intensidad del conflicto conducen a rendimientos negativos, ya que las discrepancias se vuelven ya demasiado elevadas para llegar a un acuerdo por lo que cada miembro trata de imponer su propio criterio, el antagonismo de los agentes intervinientes en el conflicto conlleva un despilfarro de recursos (en forma de guerras de precios, disminución de economías de escala, etc...).

Al final, un aumento continuado del conflicto culminaría en un punto tal que provocaría la ruptura de la relación que mantenía unidas a ambas partes del intercambio. Este tipo de conflicto ha adoptado diversas denominaciones "patológico", "destrutivo", "pernicioso", "disfuncional" ... Se trata en definitiva de un conflicto que tiene un efecto nocivo sobre la eficiencia en el canal, y por consiguiente sobre los resultados obtenidos por las empresas.



1.2. CAUSAS DEL CONFLICTO

1.2.1. INCOMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS

La incompatibilidad de objetivos proviene de la propia lógica de funcionamiento de los fabricantes y los distribuidores. mientras los fabricantes suelen dirigirse a segmentos o perfiles específicos del mercado, los distribuidores centran su interés en una perspectiva más localizada geográficamente con un surtido más amplio; los productores están interesados en cobrar lo antes posible la mercancía entregada, mientras que los distribuidores esperan obtener el mayor aplazamiento de pago posible; los primeros desean que los segundos dispongan de mercancías suficientes en stock de sus productos y asuman los costes de mantenimiento de los mismos para atender a la demanda, mientras que los intermediarios tratarán de trasladar la mayor proporción de costes posibles a los fabricantes, intentando manejar un nivel reducido de inventario con entregas frecuentes por parte de los productores. Y así podríamos seguir citando sucesivamente multitud de ejemplos referidos a diversos aspectos como el trato preferencial en precios y promociones, la transmisión de información, etc

1.2.2. DESACUERDOS SOBRE ÁREAS DE INCUMBENCIA

Otras de las posibles causas determinantes del conflicto, íntimamente ligadas a la incompatibilidad de objetivos, son la ambigua definición de roles o la duplicación de tareas, y los desacuerdos consiguientes que se producen sobre las áreas de incumbencia que son asumidas por cada una de las partes del intercambio. En este sentido, hay que señalar que las áreas de incumbencia en las relaciones fabricante-distribuidor se componen de cuatro elementos vitales:

- La población a abastecer: es sin duda uno de los temas más controvertidos de los canales de marketing y consiste en establecer qué cuentas controla cada una de las partes. Los equipos de venta directa podrían tener competencia sobre las grandes cuentas, mientras los distribuidores o representantes se encargarían de las pequeñas, o bien podría darse un reparto inverso. Cada vez que un proveedor abre múltiples canales (lo cual sucede a menudo), los clientes pueden acudir en unos casos a un tipo de intermediarios y en otras ocasiones dirigirse a un intermediario distinto, esto provoca una situación de competencia "horizontal" en la distribución que no tarda en traducirse en un tipo de conflicto "vertical" entre los distribuidores y su proveedor (Clark, 1993).

- Las funciones y deberes a cumplir: es decir, los temas relacionados con la división del trabajo. Otra de las principales fuentes de conflicto en los canales de distribución es la definición o asignación concreta de funciones que deben asumir cada uno de los integrantes del canal. Se trata de establecer en qué medida se hace cargo cada miembro de los flujos que deben tener lugar en el canal para permitir el acercamiento de los productos al mercado final (transmisión de propiedad, riesgo, financiación, información, ...). El nivel de apoyo al marketing que proporcionan los proveedores y la relación que existe entre el valor añadido que aportan los demás miembros del canal y la compensación que reciben por ello son fuentes de frustración en la distribución (Duff, 1993).
- La tecnología a emplear en la comercialización: se refiere a todos los aspectos tecnológicos de la transacción, como pueden ser el modo en el que deben ser diseñados los prospectos, la conveniencia o no del uso de un sistema electrónico de pedidos, el papel que debe desempeñar el telemarketing, el nivel de entrenamiento requerido de la fuerza de la fuerza de ventas, etc (Stern y otros, 1999).
- El territorio a cubrir: la concesión en exclusiva de un territorio a un distribuidor, o por el contrario, la cesión de un mismo territorio a varios intermediarios dan lugar a múltiples problemas. La clave reside en la medida de la competencia intra-marca a la que se enfrentan los miembros del canal, y en la evaluación del potencial de ventas de una determinada zona de cara a demostrar la posibilidad de obtener unos niveles aceptables de beneficio con la marca que se ha aceptado comercializar (Kauffman y Rangan, 1990).

1.2.3. DISTINTAS PERCEPCIONES DE LA REALIDAD

Es importante señalar que las distintas percepciones que cada miembro del canal tiene sobre una misma realidad pueden dar lugar también a graves conflictos. La realidad es intrínsecamente compleja y ningún participante en el canal dispone de toda la información necesaria para analizar con objetividad todos los matices de la misma, por lo que cada miembro verá su "propia" realidad en función de la información con la que cuente y el modo particular que tenga ver los acontecimientos según sus criterios subjetivos. De hecho, muchos autores, Morgan y Hunt (1994) entre otros, señalan que la "comunicación oportuna alimenta la confianza porque ayuda a resolver conflictos y a uniformar las percepciones y las expectativas", planteando la hipótesis de que la mejora de la comunicación entre los miembros del canal reduce la probabilidad de aparición de

conflictos provocados por distintas percepciones de la realidad, y que a la inversa, la falta de comunicación puede provocarlos.

1.3. EVALUACIÓN DEL CONFLICTO:

Se han realizado múltiples investigaciones con el fin de evaluar el grado de conflicto existente en los canales de distribución (Hunger y Stern, 1976; Brown y Frazier, 1978; Brown y Day, 1981). La primera cuestión importante que hay que definir a la hora de medir el nivel de conflicto existente es la etapa o fase (percibido, afectivo o manifiesto²⁵) que se pretende indagar. La etapa de conflicto manifiesto (seguido de la fase afectiva) son aquella sobre la que se han centrado en mayor medida los intentos de medición del conflicto.

1.3.1. DIMENSIONES DEL CONFLICTO

Partiendo de la base de que los conflictos tienen lugar en relación a una serie de aspectos tratados en la negociación, se deben analizar básicamente las tres grandes dimensiones de las que consta el conflicto: la "frecuencia" e "intensidad" del desacuerdo, para cada uno de los aspectos negociados, y la "importancia" de dicho aspecto tratado. Lógicamente, cuanto mayor sea la magnitud de las dos primeras dimensiones básicas del conflicto, sobre todo si van asociadas a una dimensión "importancia" también elevada, mayor será el grado de conflicto existente.

Centrándonos en el conflicto manifiesto, cabe resaltar de manera especial las siguientes investigaciones, en primer lugar, el estudio realizado por Hunger y Stern (1976) en el que limitaron todas las comunicaciones en el canal a los informes escritos, y a través del análisis de esas comunicaciones, desarrollaron una medida de valoración individual que combinaba las dimensiones de frecuencia e intensidad. Lusch (1976) sumó las valoraciones de las frecuencias percibidas en el desacuerdo sobre varios aspectos de la negociación, Brown y Frazier (1978) por su parte ponderaron la frecuencia percibida de desacuerdo por la importancia de cada aspecto negociado.

²⁵ Es evidente que la etapa de conflicto latente resulta difícilmente medible ya que el propio concepto se basa precisamente en una ausencia de síntomas o indicadores del conflicto; y por otro lado, la etapa resolutoria se encuentra más asociada a los distintos mecanismos o estrategias de resolución del conflicto que a un nivel realmente evaluable de conflicto.

1.3.2. MEDICIÓN DEL GRADO O NIVEL DE CONFLICTO

El estudio quizás más completo y novedoso sobre la medición del conflicto fue el realizado por Brown y Day (1981). En él, añadieron la dimensión "intensidad" a las dos anteriores (frecuencia e importancia) que habían sido utilizadas hasta el momento en la práctica totalidad de los estudios. Su trabajo consistió en evaluar varias alternativas de combinación entre las tres dimensiones, y la medición se realizó desde la perspectiva del distribuidor a quien se le preguntaba en relación a los quince principales aspectos de los que constaba la negociación con su proveedor.

Se analizaron concretamente seis medidas posibles del grado de conflicto, en primer lugar, dos que ya fueron empleadas en estudios anteriores, una consistente en sumar las valoraciones de las frecuencias medias obtenidas en cada uno de los quince aspectos negociados (Lusch, 1976), y otra muy similar a la anterior en la que se multiplica para cada aspecto negociado la frecuencia por la importancia, y a continuación se calcula el sumatorio de los valores obtenidos en cada uno de los aspectos tratados (Brown y Frazier, 1978). La tercera medida consistió en multiplicar para cada aspecto la frecuencia por la intensidad, de tal forma que el nivel de conflicto total se obtenía sumando los niveles de conflicto en cada uno de los aspectos, y el cuarto sistema de medición se realizó sumando para cada aspecto negociado las dimensiones de frecuencia e de intensidad, y hallando igualmente el nivel de conflicto global mediante el sumatorio del conflicto en cada uno de los aspectos.

Si cada una de las dos últimas medidas de conflicto en cada aspecto negociado, la multiplicamos por la importancia, y para obtener el grado de conflicto total sumamos las puntuaciones de los quince aspectos negociados, obtenemos dos nuevas formas de medición que también son analizadas²⁶. Finalmente, la medida compuesta por el producto o multiplicación de las tres dimensiones ("Frec. * Int. * Imp.") resultó ser la más fiable y aquella que mostró un nivel superior de validez.

1.4. ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

Stern y Gorman (1969) afirman que los conflictos o situaciones de desacuerdo tienden a producirse no tanto por la existencia de objetivos incompatibles, en sí mismos, sino sobre todo debido a las políticas y procedimientos utilizados por las partes para conseguir sus objetivos individuales. Queda claro por tanto, atendiendo a esta premisa,

²⁶ Si denominamos "Frec." a la dimensión "Frecuencia", "Imp." a la "Importancia" e "Int" a la "Intensidad", las seis medidas analizadas quedarían representadas finalmente de la siguiente forma: "Frec.", "Frec. * Imp.", "Frec. * Int.", "Frec. + Int.", "Frec. * Int. * Imp.", "(Frec. + Int.) * Imp."

que son fundamentales las estrategias de negociación puestas en práctica por los miembros del canal, a la hora de abordar la solución de conflictos en las relaciones fabricante-distribuidor. Las estrategias de negociación ante situaciones de conflicto pueden ser definidas como las pautas de interacción utilizadas por las partes en conflicto para alcanzar resoluciones.

Angelman y Wadman (1975) proponen una clasificación basada en dos dimensiones fundamentales, el grado de consideración (interés o preocupación) hacia la otra parte, y el grado de consideración hacia uno mismo (propio). De este modo, uno de los procedimientos de resolución de conflictos sería la negligencia, que se correspondería con niveles bajos de consideración tanto propia como hacia la otra parte, y que puede ser aplicada cuando el conflicto se refiere a asuntos poco importantes, en los que las partes se desentienden y olvidan del conflicto.

Siguiendo la misma clasificación anterior, otro método de resolución del conflicto es la dominación, en el que el grado de consideración hacia uno mismo es elevado y la preocupación por la otra parte es reducida. Este sistema es aplicable cuando una de las partes en conflicto detenta un poder fuerte (como por ejemplo un contrato de franquicia que prevé las fuentes de poder coercitivas), gracias al cual puede imponerle determinadas condiciones al otro miembro, el cual se verá obligado a cumplirlas debido a su situación de dependencia, con lo que finalizará el conflicto. Aunque en realidad, sólo se soluciona en parte, ya que desde el punto de vista del miembro dependiente, seguirá existiendo un cierto conflicto, lo que ocurre es que su débil situación no le posibilita solucionarlo; de hecho, Etgar (1977) concibe el uso del poder como causa del conflicto, y no como elemento de resolución del mismo.

Otra posibilidad para la resolución de conflictos es la acomodación, en la que la consideración hacia la otra parte es elevada y la propia es reducida, y se producirá cuando uno de los agentes esté dispuesto a hacer concesiones al adversario con el fin de preservar las buenas relaciones. También pueden darse unos niveles medios de consideración propia y hacia la otra parte, en cuyo caso estaríamos ante el método del compromiso, en el cual cada parte acepta moderar sus exigencias sin que ninguna de las partes quede del todo satisfecha (pero tampoco del todo descontenta). El problema que presenta consiste en que se corre el riesgo de que el conflicto se reactive posteriormente, con lo cual sólo se habría obtenido una solución momentánea.

Por último, existe otra forma de solucionar conflictos, denominada cooperación, que constituye sin duda el procedimiento de resolución más constructivo y democrático. En él se tratan de buscar objetivos de orden superior a los que se supediten las funciones de beneficios, se realiza un intenso proceso de intercambio de información para conocer las necesidades propias de cada organización así como para atenuar la distinta percepción

sobre las condiciones del mercado. No nos detendremos más de momento en la cooperación ya que será tratada con mayor profundidad posteriormente debido a la indudable importancia que tiene en la configuración de las relaciones fabricante-distribuidor. La clasificación de los procedimientos de solución de conflictos que acabamos de señalar queda representada en el siguiente cuadro (3.1.).

**CUADRO 3.1:
ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

		Grado de Consideración hacia la otra parte	
		Bajo	Alto
Grado de Consideración hacia uno mismo	Alto	Dominación	Cooperación
	Bajo	Negligencia	Acomodación

Fuente: Angelman y Wadman (1975)

Por otro lado, Ganesan (1993) propone una clasificación diferente de las estrategias de negociación a la hora de solucionar un conflicto, distinguiendo fundamentalmente tres grandes tipos: la estrategia de "resolución del problema", la del "compromiso" y la "agresiva". La estrategia de "resolución del problema" consiste en desarrollar soluciones que integren los requerimientos de ambas partes en la negociación (Walton y Mckersie, 1965). Se buscan alternativas de solución y se valoran los resultados para ambas partes de todas esas alternativas. Las dos partes identifican sus prioridades y hacen concesiones en aquellos aspectos de menor importancia (Pruitt, 1981).

La estrategia de compromiso consiste en la resolución de los conflictos desarrollando un "terreno" o punto intermedio en algún aspecto de la negociación, basado en las posiciones iniciales de ambas partes. Existen por tanto concesiones equitativas y recíprocas por ambos lados sobre el mismo aspecto, a partir de sus posiciones iniciales. Las partes en negociación no necesitan intercambio de información sobre sus necesidades, metas y prioridades. Y por último, la estrategia agresiva representa el intento de resolver el conflicto a través del uso de amenazas explícitas o implícitas,

argumentos persuasivos y penalizaciones. El objetivo es conseguir concesiones unilaterales de la otra parte.

Esta estrategia agresiva puede ser a su vez subdividida en "pasiva" y "activa": en la estrategia agresiva pasiva, la empresa se presenta realizando compromiso posicionales y tratando de conseguir que la otra parte esté de acuerdo con esa posición, mientras que la estrategia agresiva activa supone la existencia de comportamientos activos potencialmente diseñados para provocar resultados negativos a la parte opuesta.

En su estudio, Ganesan (1993) obtiene varios resultados de interés, por un lado, los minoristas que disponen de mayor poder sobre sus proveedores, tienden a utilizar en mayor medida estrategias de solución del problema, la cual además, se encuentra relacionada negativamente con las concesiones (realizadas por el detallista) en aspectos importantes así como positivamente con el grado de satisfacción general del minorista en la negociación. Por otro lado, el uso de la estrategia de compromiso por parte del distribuidor se encuentra asociado positivamente con las concesiones (realizadas por el distribuidor) tanto en aspectos importantes como no importantes, no hallándose en cambio un efecto positivo estadísticamente significativo del uso de esta estrategia sobre la satisfacción percibida en la negociación. Por último, el empleo de la estrategia agresiva no resultó estar negativamente relacionada con el grado de satisfacción en la negociación.

El efecto positivo del poder relativo sobre el uso de estrategias de solución del problema ratifica los hallazgos obtenidos en otras investigaciones (Frazier y Rody, 1991) que enfatizan el papel importante del poder en la resolución de conflictos en el canal, ya que el deseo de explotar el poder por parte del miembro influyente queda "amortiguado" por el temor a represalias (por leves que estas puedan ser) y el hecho de que esa situación favorable de poder relativo pueda cambiar a lo largo del tiempo. En ese sentido, Stern y Heskett (1969) consideran que el poder posibilita una coordinación más efectiva en las relaciones de intercambio.

Otros estudios sin embargo han encontrado un mayor uso de estrategias agresivas bajo condiciones de elevado poder, mediante las cuales el miembro poderoso presiona fuertemente al miembro dependiente (Pruitt, 1981; y Frazier, Gill y Kale, 1989). Estos hallazgos contradictorios realzan la necesidad de considerar el papel del contexto en la determinación del tipo de estrategia usada por el miembro del canal. Concretamente, en contextos que suponen un enfoque de la relación a medio y largo plazo, los miembros del canal son contrarios al uso de estrategias agresivas, mostrándose partidarios de la aplicación de estrategias de solución del problema.

En el estudio de Ganesan (1993), cabe destacar además que el nivel de conflicto, tanto en aspectos importantes como en aquellos de menor relevancia, tiene un efecto significativo sobre las concesiones y la satisfacción de la empresa (en este caso, el minorista que es quien es objeto de estudio). Presumiblemente, a medida que aumenta el nivel de conflicto, ambas partes del intercambio hacen más concesiones en la negociación y están menos satisfechas con el desarrollo de la misma. Esto ratifica aquellos hallazgos de investigaciones anteriores en los canales de distribución, que vinculan el conflicto con la satisfacción (Cadotte y Stern, 1979; y Frazier y Summers, 1984).

A partir de las estrategias propuestas por March y Simon (1958), Dant y Schul (1992) establecen cuatro tipos fundamentales de estrategias: la "resolución del problema", la "persuasión", la de "pacto" y la "política". La primera es muy similar a la utilizada en el estudio de Ganesan (1993), en ella los participantes en disputa comparten a priori objetivos comunes y se comprometen en un proceso de elevado riesgo pero de integración, tratando de identificar una solución que satisfaga los criterios de ambas partes. Aunque no sea un pre-requisito, la confianza y la cooperación suelen estar presentes, y las actividades incluyen la unificación de información, la coordinación de comportamientos, las concesiones en las conductas y la sugerencia continua de nuevas alternativas.

En el mecanismo de la "persuasión" para resolver conflictos, cada parte intenta alterar la perspectiva de la otra tratando de modificar su criterio sobre el asunto en cuestión. La clave está en reducir las diferencias en los sub-objetivos de los participantes mediante una referencia efectiva al énfasis en los objetivos principales comunes. La diferencia fundamental entre este procedimiento y el de "solución del problema" es que en el primero hay un intento "persuasivo", es decir, se trata de desplazar a la otra parte hacia un conjunto de objetivos comunes, mientras que en el segundo, los objetivos compartidos son en sí mismos directamente observables, sin necesidad de que se produzca un desplazamiento.

En la estrategia de "regateo" no existen expectativas de alcanzar objetivos comunes, de hecho, los desacuerdos en los objetivos son percibidos de forma fija e inalterable. Los comportamientos de las dos partes se caracterizan por "elevados niveles de aspiración fuertes límites para los resultados de la negociación", y pueden incluir un riesgo reducido, comportamientos inflexibles y faltos de concesiones, promesas, compromisos posicionales. Por su parte, en la aplicación de la "política", pese a que las partes actúan de una forma basada en el "regateo", en este caso las partes intentan "extender el área de acuerdo" en la negociación recurriendo a una tercera parte, que pueden ser vistas como potenciales aliados. El uso de la política denota la incapacidad de las partes para alcanzar por sí solas un acuerdo. Cuando una parte busca la intervención de un tercero

como en el arbitraje o la mediación, está adoptando una postura "no-integrativa" y de "bajo riesgo".

Uno de los principales hallazgos de Dant y Schul (1992) en su estudio centrado en el canal de distribución de las franquicias, es que si la dependencia del franquiciado es elevada, en general los franquiciadores tienden a utilizar en mayor medida mecanismos como el regateo y la política; en cambio, si la dependencia del franquiciado es reducida, suelen emplear en general estrategias de solución del problema o de persuasión. Otra de las principales conclusiones de Dant y Schull, a la vista de los resultados obtenidos, es que las cuatro estrategias definidas anteriormente pueden ser agregadas en dos grandes categorías atendiendo a la dimensión más importante que las caracteriza a todas ellas: la información. De ese modo, tendríamos las estrategias "intensivas en información" (en las que estarían incluidas la "solución del problema" y la "persuasión") y las de "protección de información" (dónde estarían el "regateo" y la "política").

En las estrategias intensivas en información se produce un intercambio fluido y continuado de información entre las partes en negociación, no obstante, se corre el riesgo de perder el control sobre la información, por lo que, normalmente, para que estas estrategias den los frutos oportunos, suele existir en general, aunque no es del todo necesario, una relación de cooperación y confianza entre los interesados. Por el contrario, las estrategias restrictivas o de protección de la información suponen la existencia de restricciones en la transmisión de la información (como su propio nombre indica), son estrategias que asumen un menor riesgo, ya que el intercambio de información es mínimo, prácticamente el indispensable. En este caso, no cabe la posibilidad de que los participantes en el conflicto tengan objetivos comunes, y se trata de estrategias de "suma cero", es decir, que "si uno gana, el otro pierde", al revés que en las estrategias de intercambio de información en las que se persigue que las dos partes salgan ganando.

La cuestión importante consiste en establecer cuando resulta conveniente la aplicación de una u otra estrategia, para ello, Dant y Schull proponen el uso de estrategias intensivas en información o restrictivas de la misma, en función de las características de los miembros del canal y según existan en ellos unas condiciones equilibradas de poder o por el contrario esas condiciones sean desequilibradas. La propuesta de Dant y Schull queda reflejada en el cuadro (3.2.) que figura a continuación.

CUADRO 3.2:
PREDICCIONES SOBRE LA ELECCIÓN DE MÉTODOS
DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

CATEGORÍAS CONTEXTUALES CON ALGUNAS VARIABLES DE MUESTRA ^a	ELECCIÓN TEÓRICAMENTE PREVISTA DE MÉTODOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ^b	
	En condiciones equilibradas de poder	En condiciones desequilibradas de poder
Características del conflicto		
Alta capacidad de sentar precedentes	Protección de la información	Protección de la información
Alto riesgo	Intensidad de la información	Protección de la información
Alta complejidad	Intensidad de la información	Protección de la información
Alta funcionalidad del conflicto	Intensidad de la información	Intensidad de la información
Características de la relación		
Alto nivel de relaciones	Intensidad de la información	Intensidad de la información
Alto nivel de dependencia (de la otra parte)	Intensidad de la información	Protección de la información
Alto nivel de confianza	Intensidad de la información	Protección de la información
Alta frecuencia de contactos	Intensidad de la información	Intensidad de la información
Características de personalidad		
Alto nivel de búsqueda de autonomía	Protección de la información	Protección de la información
Alta autoestima	Intensidad de la información	Intensidad de la información
Alto nivel de semejanza	Intensidad de la información	Intensidad de la información
Características del entorno		
Alto nivel de munificencia	Intensidad de la información	Intensidad de la información
Alto nivel de incertidumbre	Intensidad de la información	Protección de la información
Características estructurales		
Alto nivel de burocracia	Protección de la información	Protección de la información
Alta integración organizativa	Intensidad de la información	Protección de la información

Fuente: Adaptado de Dant y Schul (1992)

^a Todas las características dependen de su adecuación a la parte interesada capaz de seleccionar los métodos de solución de conflictos (que por lo general es la parte dominante)

^b La "protección de la información" se refiere a la estrategia de solución de conflictos que protege la información empresarial (y que Dant y Schul denominan "de bajo riesgo"). "Intensidad de la información" es una estrategia de solución de conflictos con alto nivel de información empresarial (que Dant y Schul denominan "de bajo riesgo").

La exposición realizada de las distintas estrategias de resolución de conflictos pone de manifiesto la existencia de distintos enfoques a la hora de abordar este tema. Cada enfoque utiliza un criterio de clasificación diferente y da lugar a su propia división de las estrategias. A continuación se realiza un análisis conjunto de estas estrategias, en el que se trata de aglutinar las principales aportaciones de estos enfoques. Para ello, se elabora un cuadro comparativo que incluye una síntesis y una valoración personal de cada uno de los trabajos expuestos anteriormente. Este resumen de las estrategias queda reflejado en el cuadro 3.3.

CUADRO 3.3.
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS
ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ENFOQUES	CLASIFICACIÓN ESTRATEGIAS	SÍNTESIS	VALORACIÓN PERSONAL
Angelman y Wadman (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - Negligencia - Dominación - Acomodación - Compromiso - Cooperación 	Se utilizan dos dimensiones de clasificación: la consideración hacia uno mismo y la consideración hacia la otra parte.	Las dos dimensiones utilizadas son importantes pero no recogen otros aspectos igualmente relevantes, centrados en el propio proceso de negociación, como la búsqueda de zonas de acuerdo intermedio, etc.
Ganesan (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución del problema - Compromiso - Agresiva (activa y pasiva) 	Se le da importancia a dos aspectos fundamentales, por un lado el hecho de hacer concesiones o no en la búsqueda de soluciones compartidas, y por otro, el poder coercitivo que puede ser utilizado de modo explícito o implícito.	Es un método menos limitado que el anterior, profundiza más en los mecanismos de resolución del conflicto, pero resulta difícilmente operativo ya que la concepción de cada una de las alternativas estratégicas es algo ambigua.
Dant y Schull (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución del problema - Persuasión - Pacto o Regateo - Política 	No se recoge la posibilidad de la presión o amenaza como mecanismo de resolución. Por el contrario, abre la vía de las terceras partes, a través del arbitraje o la mediación, como posible solución ante la falta de acuerdo de ambas partes.	Se minusvalora la importancia de las estrategias de influencia coercitivas en la solución de los desacuerdos. En cambio, aporta un nuevo elemento al análisis, la política, y por consiguiente amplía en ese sentido el marco de posibles soluciones.
	<ul style="list-style-type: none"> - Intensidad de la información - Protección de la información 	La clave de la solución de los conflictos radica en las dos posturas que pueden tomarse en relación a la información: ser proclives al intercambio profuso de la misma, o por el contrario, ser restrictivos en su transmisión.	Pone el énfasis en el aspecto más importante de la resolución de los conflictos: la información. La propia clasificación dicotómica resulta limitada, carece de cierta complementación. La importancia de las nuevas tecnologías de la información le otorgan cada vez un mayor relieve a esta clasificación.

Fuente: Elaboración propia

2. LA COOPERACIÓN EN LAS RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR

2.1. CONCEPTO: IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA COOPERACIÓN

Un concepto estrechamente ligado al conflicto (analizado anteriormente) es el de "cooperación", ya que ambos suelen estar presentes y co-existir al mismo tiempo en las relaciones inter-organizacionales del canal de distribución. Se trata de dos términos conceptualmente antagónicos, pero ambos tienen su origen en la interdependencia

característica de los miembros del canal. En la mayoría de los casos, pese a existir una situación de conflicto entre las partes, tanto los fabricantes como los distribuidores cooperan entre ellos con el fin de alcanzar sus respectivos objetivos.

El término cooperación resulta en sí mismo muy descriptivo, pero al mismo tiempo bastante poco preciso, ya que puede abarcar muy diversas modalidades o denominaciones: "acuerdos", "alianzas estratégicas", "asociaciones", "coaliciones", "consorcios", "redes", etc... No obstante, entre las múltiples conceptualizaciones que ha recibido, existen unas ideas generales comunes a todas ellas que conviene resaltar. Stern y Reve (1980) definen la cooperación como "el esfuerzo conjunto por la consecución de los objetivos mutuos e individuales". Robicheaux y El-Ansary (1975) la conciben como "estado o condición caracterizado por el deseo de los miembros de coordinar sus actividades en un esfuerzo para ayudar a todos los miembros del canal a alcanzar objetivos conjuntos.

La cooperación es la principal herramienta para estimular la motivación de los miembros del canal y actúa mediante un proceso por el que un miembro del canal busca el apoyo de otro realizando sus objetivos comerciales. Los principales elementos que integran dicho proceso son el estudio de las necesidades y problemas de los miembros del canal, la oferta de apoyo a los miembros del canal coherente con sus necesidades y problemas, y la construcción de una relación de continuidad.

El establecimiento de acuerdos de cooperación entre las empresas, como una forma intermedia de relación entre el mercado y la jerarquía (Williamson, 1975), aparece como una nueva alternativa de asignación de los recursos basada en la coordinación y negociación, que por una parte, permite corregir las imperfecciones del mercado, y por otra, presenta una estructura más flexible y dinámica de empresa para hacer frente a las variaciones del entorno. El principal problema de la cooperación es la dificultad para ser gestionada, debido a la inestabilidad que genera la ambigüedad de las relaciones sobre las que se asienta.

La cooperación será una opción eficiente en el caso en que las empresas que cooperan obtengan unos costes más bajos que una firma integrada, esto es si los costes externos más los costes de transacción están por debajo de los internos, suponiendo que los costes de transacción de una cooperación sean menores que los ocasionados por las relaciones de mercado (Fernández Sánchez, 1991). De esta manera, la cooperación supone una alternativa a los procesos de integración vertical. Paché (1991) apunta que muchas de las grandes empresas están abandonando progresivamente la opción de la integración vertical sustituyéndola por acuerdos de cooperación con otras empresas, que ejecutan contractualmente tareas especializadas de su cadena de valor.

Esta tendencia, que se está extendiendo a ritmo rápido, implica el paso de una lógica de integración vertical, cuyo resultado son las grandes empresas, a una lógica de externalización de actividades, y constituye una alternativa tanto al crecimiento conglomeral como a las fusiones y adquisiciones. Al abandonar la gran empresa parte de las actividades de su cadena de valor, su fortaleza no estriba en dominar dichas actividades, sino en ser capaz de controlar los acuerdos de cooperación establecidos (Casam Fernández, 1996). En este aspecto juega un papel fundamental la gestión de la logística, con las modernas técnicas "Just-in Time" (JIT) y el desarrollo de las tecnologías de la información, que permiten coordinar los distintos sistemas de información de las empresas pertenecientes a la cadena de suministro.

La importancia de la cooperación está fuera de toda duda, ya que actualmente, la posición competitiva de una empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas (Porter, 1982). Si aplicamos esta idea a los canales de distribución, veremos que los acuerdos de cooperación entre los miembros pertenecientes a la cadena de suministro pueden permitirles alcanzar una mejor asignación de recursos, gracias a la cual se obtienen ganancias de eficiencia en las funciones de distribución, mejorando de esta forma los resultados empresariales y las condiciones de venta al consumidor final.

En los contextos de cooperación, el canal de comercialización puede considerarse un sistema unificado que compite frente a otros sistemas. Los miembros considerados de forma individual tienen poca motivación para promover acciones conflictivas que podrían repercutir en su propio perjuicio. A la vez, los miembros del canal estarán de acuerdo en dirigir sus esfuerzos hacia un mercado meta común para que sus funciones puedan ser organizadas de la manera más eficaz y eficiente hacia la consecución de sus objetivos.

Los principales objetivos que pueden ser alcanzados con la cooperación en el canal son:

- Mejora de la comunicación
- Reducción de riesgos
- Ahorro de costes
- Intercambio de tecnologías
- Superación de la competencia
- Percepciones de continuidad
- Impulso de la expansión internacional
- Evitar barreras comerciales
- Inversiones de carácter específico

Sin embargo, la puesta en marcha de actuaciones cooperativas no está exenta de dificultades ya que existen numerosas barreras que limitan o impiden que los miembros del canal apuesten por este modelo relacional. En concreto destacan las referidas al deseo de mantener la autonomía, la desconfianza, el propio interés y una relación coste/beneficio poco atractiva.

2.2. ANTECEDENTES DE LA COOPERACIÓN

Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) denuncian la falta de atención que ha recibido el concepto de "cooperación" en las relaciones fabricante-distribuidor, a pesar de su importancia, en comparación con otras dimensiones conductuales de los canales de distribución, como el poder, las estrategias de influencia o el conflicto, sobre las cuales existen numerosas investigaciones al respecto. Por ello, proponen un modelo conceptual en el que queda reflejado el importante papel que juega la cooperación en el desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor.

El modelo propuesto queda representado en la siguiente figura (3.3.) y se basa en toda la literatura anterior existente al respecto. En él puede apreciarse que, tal y como ha sido confirmado en investigaciones anteriores (Frazier, 1983b), que los niveles elevados de conflicto conducen a reducidos niveles de cooperación. Por otro lado, cuando los objetivos de los miembros del canal son compatibles, es más probable que surja la cooperación (Mohr y Nevin, 1990), y en ese sentido, en las relaciones del canal caracterizadas por unos elevados niveles de dependencia, el miembro dependiente realizará un mayor esfuerzo por mantener la relación, derivando ese esfuerzo en muchos casos en una forma de "cooperación", por consiguiente, unos niveles mayores de dependencia provocarán un grado de cooperación superior, y por el contrario, un menor nivel de conflicto.

En lo que respecta a las fuentes de poder, aquellas fuentes coercitivas, dado que suponen un cierto grado de "lucha" o "presión", deberían disminuir el nivel de cooperación e incrementar el conflicto inherente a la relación (Mallen, 1963). En cambio, las fuentes de poder no-coercitivas incrementan el valor de la relación a través del trabajo en equipo y los intereses compartidos, por consiguiente, cuando se utilizan bases de poder no coercitivas, debería aumentar la cooperación y disminuir el nivel de conflicto. Como hemos dicho, la Figura 3.3. representa todas las relaciones que acabamos de exponer²⁷.

²⁷ En realidad, el estudio de Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) analiza también las consecuencias de la cooperación y el conflicto sobre el grado de satisfacción entendida como "la evaluación conjunta de la

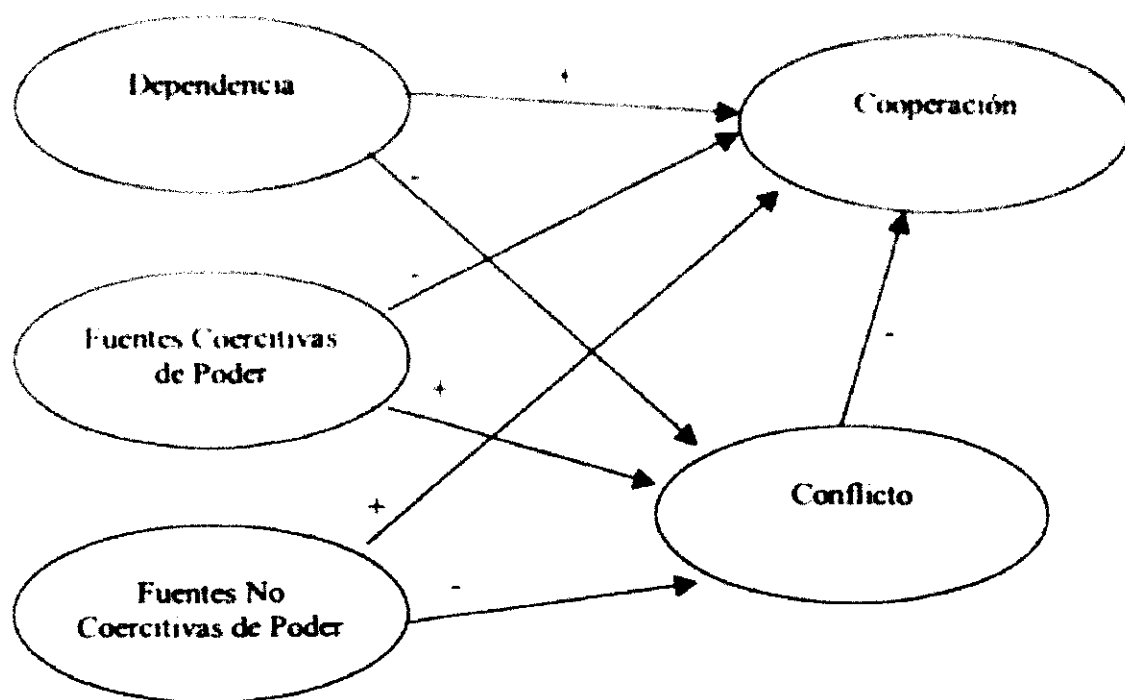


Figura 3.3: Antecedentes de la Cooperación

Fuente Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992)

A través de la aplicación metodológica de un modelo de ecuaciones estructurales, el modelo sugerido por Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) obtuvo una contrastación empírica favorable en todas las relaciones causales propuestas, excepto en la asociación inversa entre la dependencia y el conflicto que no fue hallada estadísticamente significativa. Por consiguiente, se puede afirmar que el modelo ofrece un marco de análisis útil para comprender las relaciones existentes entre las principales dimensiones comportamentales de los canales de distribución²⁸.

relación entre los dos miembros del canal" (Anderson y Narus, 1990), lógicamente el efecto de la cooperación es positivo, mientras que el del conflicto presenta un signo negativo.

²⁸ Queda contrastado además el importante papel desempeñado concretamente por la cooperación, como componente intermedio, junto con el conflicto, entre la situación de poder y el grado de satisfacción (concretamente como antecedente de la satisfacción, y como consecuencia o resultado de la situación de dependencia y uso de las distintas fuentes de poder).

Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) miden la cooperación a través de una escala desarrollada por Childers, Ruckert y Boush (1984) que consiste en una serie de cuestiones seguidas de una escala tipo likert de seis puntos que oscila desde "totalmente de acuerdo" hasta "totalmente en desacuerdo". Los distribuidores que componen la muestra del estudio deben contestar, en dicha escala, su grado de acuerdo respecto a las siguientes cuatro afirmaciones referidas a su relación con el suministrador:

- "Conseguiré mejores mis objetivos si colaboro y trabajo con mi principal suministrador, que si intento ir en contra suya".
- "Mis ganancias futuras dependen en gran medida del mantenimiento de unas buenas relaciones con la compañía".
- "Pienso que si contribuyo a mejorar el funcionamiento de la compañía en el futuro, mi principal suministrador se preocupará por mí".
- "Noto que puedo contar con recibir de mi principal suministrador la clase de apoyo (como por ejemplo, en publicidad local) que reciben otros distribuidores que trabajan con otras compañías".

2.3. LAS COMUNICACIONES DE COLABORACIÓN:

2.3.1. CONCEPTO DE COLABORACIÓN COMUNICATIVA

Uno de los aspectos más importantes de la cooperación es la comunicación colaborativa que se produce entre los miembros del canal, ya que ésta es precisamente la que permite crear una atmósfera de mutuo apoyo y respeto, sin la cual no podría tener lugar un proceso de cooperación (Morgan y Hunt, 1994). La comunicación es el "pegamento" que mantiene unidos a los miembros del canal (Mohr y Nevin, 1990) y la forma en la que se lleva a cabo dicha comunicación se convierte probablemente en el elemento de mayor importancia de cara al éxito con el que son gestionadas las relaciones interempresariales en el canal de distribución.

Las comunicaciones de colaboración se refieren a aquellos intercambios de información que se producen de un modo frecuente, en sentido bi-direccional, en términos formales y de manera no-coercitiva (Mohr y Nevin, 1990)²⁹. Normalmente, las comunicaciones colaborativas permiten obtener un nivel de satisfacción más elevado en la negociación,

²⁹ En ese sentido, el "constructo" de comunicación colaborativa puede ser conceptualizado como una "magnitud continua", en la que bajos niveles de las dimensiones señaladas (frecuencia, bi-dirección, formalismo y no-coerción) reflejan una comunicación menos colaborativa o más autónoma. (Mohr, Fisher y Nevin, 1996)

al mismo tiempo que posibilitan una mejor coordinación de las actividades realizadas por los miembros del canal (Morgan y Hunt, 1994).

2.3.2. FACTORES MODERADORES DE LAS COMUNICACIONES COLABORATIVAS

Los resultados de las comunicaciones de colaboración descritos anteriormente varían en función de varios aspectos, entre los cuales destacan fundamentalmente dos: el grado de integración que rige la relación entre los miembros del canal, y el nivel de control que tiene uno de los participantes sobre las decisiones del otro.

El grado de integración puede variar desde una falta o ausencia de integración en la que las transacciones se efectúan conforme a las pautas dictadas por el mercado, y por consiguiente, las partes del intercambio son independientes y tienen plena autonomía para tomar sus propias decisiones; hasta un grado de integración absoluto en el que existe una relación de propiedad, y por consiguiente, las partes no son independientes y la autonomía está referida a las normas existentes en esa relación de propiedad. En un punto intermedio entre ambos extremos de integración se sitúan los acuerdos contractuales entre las partes, como ocurre por ejemplo en los acuerdos de franquicia, en los que los franquiciados renuncian a un área de la toma de decisiones.

El nivel de control se refiere al ejercicio de poder de una de las partes sobre otra, de tal forma que influye o especifica las acciones del socio con el objeto de alcanzar los resultados deseados. En ese sentido, se hace la distinción ya comentada entre poder entendido como la capacidad de una de las partes para influir sobre otra, y el control concebido como el resultado del ejercicio del poder cuando una empresa tiene éxito en la modificación del comportamiento de la otra parte³⁰.

Los resultados obtenidos en el estudio de Mohr, Fisher y Nevin (1996) indican que, cuando el nivel de integración y/o el control del fabricante son elevados, el efecto de la "comunicación de colaboración" sobre los resultados (medidos en términos de satisfacción y coordinación alcanzada) es más débil que cuando la integración o el

³⁰ Al igual que en la integración, el control sobre uno implica que miembro controlado ha renunciado a algún grado de autonomía sobre sus decisiones. Si el distribuidor restringe el área de su toma de decisiones (ya sea incrementando la integración o el control del fabricante), tendrá una menor posibilidad para implantar sus propias políticas y procedimientos. En el caso del control del fabricante, el distribuidor ha cedido la autoridad en la toma de decisiones al fabricante; sin embargo, en el caso de la integración, el distribuidor puede ceder la autoridad en la toma de decisiones ya sea al fabricante (en el caso de fabricantes que poseen varios establecimientos) o bien a otro miembro del canal (en el caso de establecimientos que son propiedad de otros intermediarios en el canal). Por consiguiente, la integración y el control del fabricante no tienen por qué ser necesariamente sinónimos. (Mohr, Fisher y Nevin, 1996).

control son reducidos. Por lo tanto, las relaciones de colaboración en términos de intercambio de información frecuente, de manera formal y sin usar métodos coercitivos, proporciona unos resultados superiores en aquellos casos en los que existe un grado de autonomía superior en la toma de decisiones por parte de los miembros del canal. Estos resultados corroboran los efectos beneficiosos que se pueden obtener de procesos de colaboración entre organizaciones independientes.

2.4. COORDINACIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS Y COORDINACIÓN BASADA EN EL COMPORTAMIENTO

2.4.1. CONCEPTO DE COORDINACIÓN BASADA EN RESULTADOS Y EN COMPORTAMIENTO

Celly y Frazier (1996) distinguen dos grandes mecanismos de coordinación de las actividades que tienen lugar entre los miembros pertenecientes a un canal de distribución: los esfuerzos de coordinación basados en los resultados, y aquellos esfuerzos de coordinación basados en el comportamiento. En su estudio, analizan las relaciones suministrador-distribuidor (desde la perspectiva del suministrador), tratando de averiguar en qué situaciones se utilizan más unos tipos de coordinación que otros.

Los “esfuerzos de coordinación” representan los intentos del personal de una empresa (en el estudio, del suministrador) de “alinear” las actividades de los miembros del canal. Cuando estos esfuerzos se centran en los resultados, el personal del suministrador enfatiza los resultados últimos (por ejemplo, crecimiento de las ventas o cuota de mercado) en sus comunicaciones con el personal del distribuidor, sin tener en cuenta la forma en la que el distribuidor alcanza esos objetivos. Por el contrario, en los esfuerzos de coordinación basados en el comportamiento, las comunicaciones del personal del suministrador recalcan las tareas y actividades (como por ejemplo, la educación del consumidor o las técnicas de venta) que se espera conduzcan hacia los resultados últimos deseados, y por consiguiente, el suministrador señala en este caso las actividades específicas que el distribuidor debe tomar para mejorar su funcionamiento.

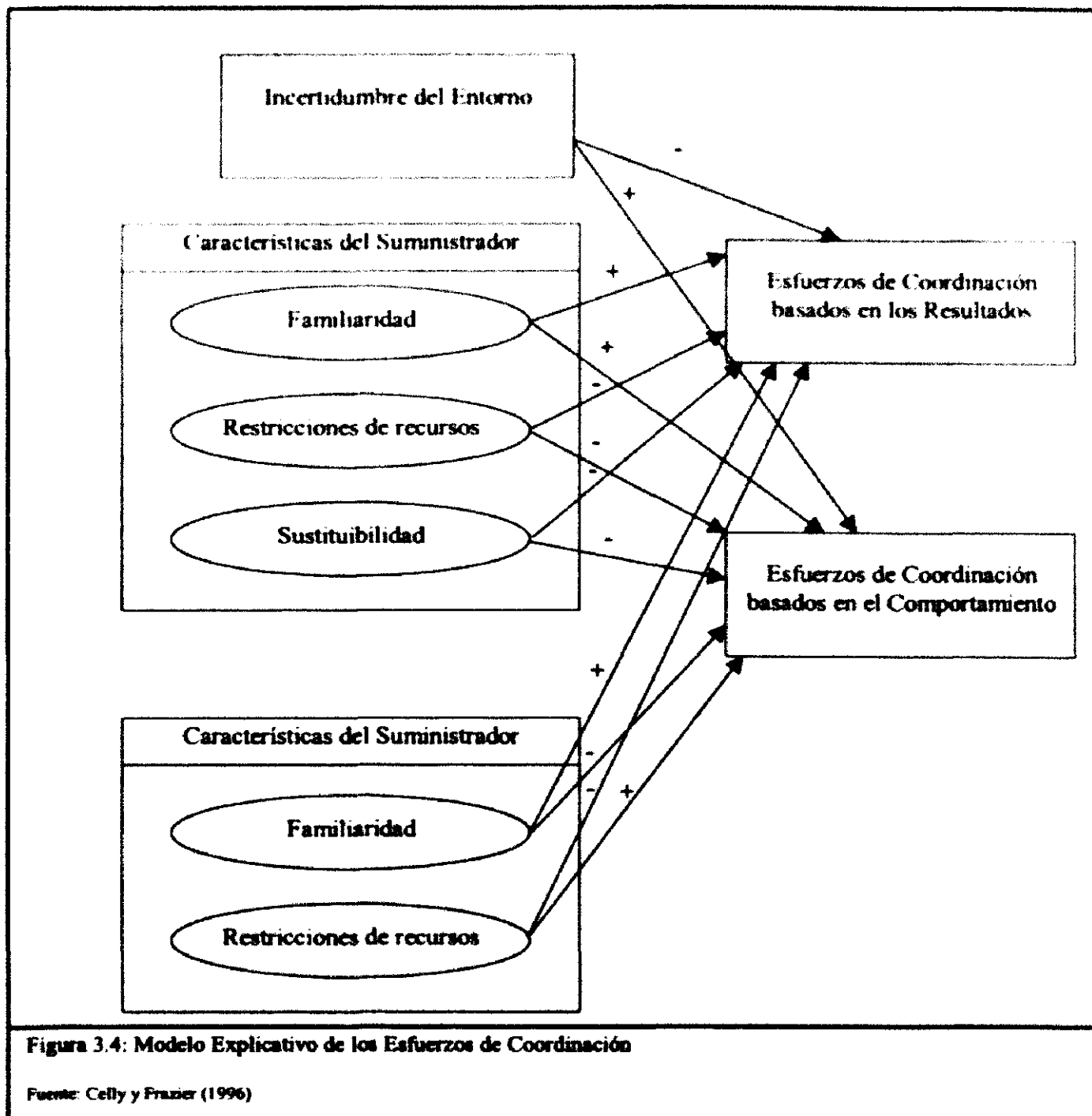
2.4.2. FACTORES DETERMINANTES DEL TIPO DE COORDINACIÓN

Según Celly y Frazier (1996), la utilización de uno u otro tipo de esfuerzo de coordinación está condicionada por los siguientes factores determinantes:

- La incertidumbre del entorno: que refleja la dificultad de hacer predicciones precisas sobre el futuro.
- Las características del suministrador: entre las cuales destacan especialmente tres, "familiaridad" o conocimiento que tiene el suministrador sobre las idiosincrasias de los mercados del distribuidor en los cuales se vende n sus productos, la "sustituibilidad" que refleja la dificultad que tiene el distribuidor para reemplazar al suministrador y encontrar suministradores alternativos, y las "restricciones o limitaciones de recursos" que representan la insuficiencia de personal disponible por parte del suministrador para coordinar las relaciones en el canal (Stern y El-Ansary, 1988).
- Las características del distribuidor: entre las cuales destacan fundamentalmente dos, su grado de "experiencia" que refleja la exposición del distribuidor a los mercados meta y líneas de producto del suministrador, y el "valor añadido" que representa el grado en el que el distribuidor aporta valor a las líneas de producto del suministrador para los consumidores finales, a través del desempeño de las funciones en el canal (Corey, Cespedes y Rangan, 1989).

El planteamiento final del modelo sugerido por Celly y Frazier (1996) queda expuesto en la siguiente Figura (3.4.)

Los resultados obtenidos en el estudio empírico realizado confirman que la incertidumbre del entorno se encuentra relacionada positivamente con los esfuerzos de coordinación basados en el comportamiento, no cumpliéndose en cambio la hipótesis de que la incertidumbre está relacionada inversamente con los esfuerzos de coordinación basados en los resultados. En cuanto a las características del suministrador, su familiaridad con el producto-mercado está relacionada positivamente con los esfuerzos de coordinación basados en el comportamiento, pero no lo está en cambio con la coordinación basada en el resultado. Por su parte, la sustituibilidad está relacionada inversamente con los esfuerzos de coordinación basados tanto en los resultados como en el comportamiento.



Además, las restricciones de los recursos del suministrador presentan igualmente esa misma asociación inversa respecto a ambos esfuerzos de coordinación. En cuanto a las características del distribuidor, su experiencia está relacionada positivamente con los esfuerzos de coordinación basados en los resultados, pero no se constata una relación inversa con los esfuerzos de coordinación basados en el comportamiento, y por su parte, el valor añadido del distribuidor está relacionado positivamente con los esfuerzos de coordinación basados en el comportamiento, pero no se comprueba una asociación inversa con la coordinación basada en resultados.

2.5. COOPERACIÓN PUBLICITARIA ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES:

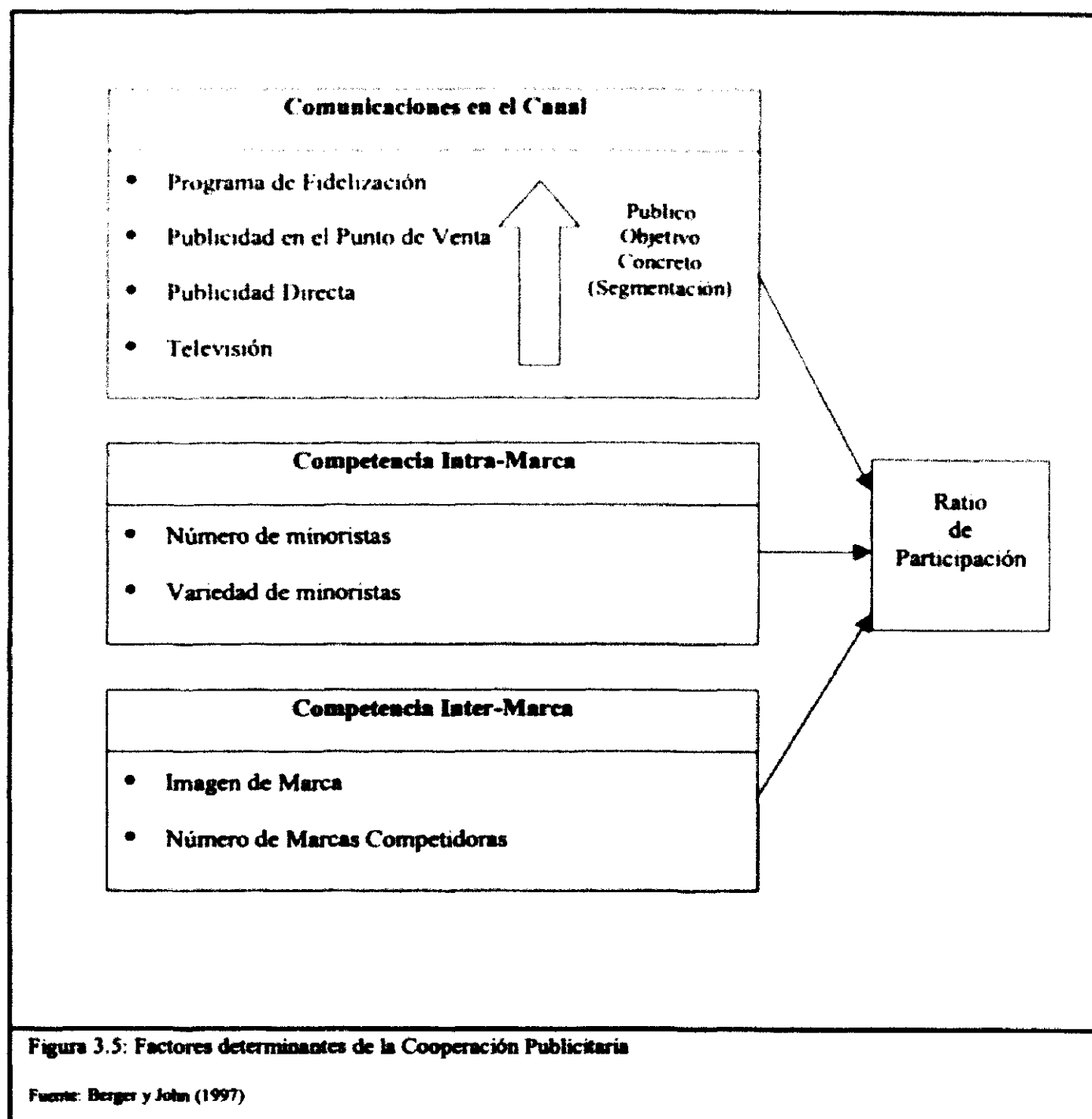
2.5.1. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN PUBLICITARIA

Las campañas promocionales y publicitarias constituyen uno de los ámbitos en los que las actividades de cooperación en el canal de distribución quedan patentes con una mayor claridad. Los fabricantes invierten grandes cantidades de dinero en las actividades de cooperación publicitaria que entablan con los detallistas, debido a la importante repercusión que tiene en muchos casos la publicidad en el punto de venta sobre las decisiones de compra de los consumidores finales. La cooperación publicitaria es un acuerdo suscrito entre fabricantes y distribuidores a través del cual el fabricante abona parte o la totalidad de los costes de la publicidad local realizada por un distribuidor para los productos del fabricante.

Es importante señalar que ninguna definición de publicidad cooperativa sería completa si no se deja constancia de que, a pesar de su nombre, no se trata de una clase especializada de publicidad, sino fundamentalmente, de un acuerdo "financiero" bajo el cual dos partes establecen la forma en que serán asignados los costes de la promoción mutua (Crimmins, 1984). Dentro de la cooperación publicitaria existen varios aspectos interesantes que han sido objeto de estudio, no obstante, aquél que tiene claramente una mayor importancia es el denominado "ratio de participación", que representa el porcentaje de los gastos de publicidad local asumidos por el distribuidor que el fabricante se muestra conforme a financiar.

2.5.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA COOPERACIÓN PUBLICITARIA

Bergen y John (1997) investigaron los factores determinantes del "ratio de participación" llegando a la conclusión de que existen básicamente tres grandes factores determinantes: las comunicaciones en el canal, en las cuales existen diversas formas de transmisión de comunicación que pueden ser caracterizadas por el grado en el que se dirigen a un público objetivo concreto, y en ese sentido tenemos desde la televisión, pasando por la publicidad directa, hasta los programas de publicidad en el punto de venta y los programas de fidelización de clientes a partir de bases de datos; el segundo factor determinante es la competencia intra-marca, definida básicamente por el número y la variedad de distribuidores; mientras que el tercer factor influyente es la competencia intermarca, definida por el valor de marca y el número de marcas en competencia. El modelo propuesto de Bergen y John (1997) queda representado en la siguiente figura (3.5.).



A partir de los resultados obtenidos en su estudio, Bergen y John (1997) llegan a definir tres normas fundamentales que deben ser tenidas en cuenta a la hora de analizar el “ratio de cooperación” en las acciones de cooperación publicitaria que tienen lugar entre fabricante y distribuidor en la cadena de suministro. La primera de ellas es que se deben ofrecer unas proporciones de participación más generosas, cuando los esfuerzos se centran en tecnologías o canales de comunicación menos precisos en términos de

público objetivo, y cuando se utilizan varios canales simultáneamente, las proporciones ofrecidas deberían variar al mismo tiempo entre ellos.

La segunda norma que sugieren estos autores indica que las proporciones de participación deben ser mayores cuando se trata de distribuidores situados en áreas comerciales en las que se deben enfrentar a una competencia más intensa procedente de distribuidores similares que comercializan los mismos productos. Y por último, la tercera norma sugiere que se deben ofrecer unas proporciones de participación mayores a aquellos distribuidores posicionados en áreas comerciales donde el producto o la marca en cuestión tiene una fuerte o única imagen de marca.

3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

En este capítulo se formula una única hipótesis referida al conflicto, ya que se reservan para más adelante otras hipótesis en las que intervienen tanto el conflicto como la cooperación, sólo que al estar relacionadas con la satisfacción, la confianza y la orientación a largo plazo, que son los aspectos que serán tratados en el próximo capítulo cuarto, se considera conveniente no exponerlas hasta el momento en que sean analizados en profundidad estos aspectos. Por ello, al finalizar el capítulo cuarto se expondrán todas estas hipótesis.

La hipótesis a la que se hace alusión en este momento representa la número once de la tesis (H-11), y en ella se pretende dejar constancia de la relación causal positiva, propuesta por varios autores (Lusch, 1976; Brown y Frazier, 1978; Gaski y Nevin, 1985; Frazier, Gill y Kale, 1989; Ganesan, 1993; Brown, Johnson y Koening, 1995; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992), que existe entre el ejercicio de poder y el conflicto, ya que un mayor poder ejercido por un miembro del canal sobre otro debe provocar un grado de desacuerdo superior en la negociación entre ambos miembros. Si se aplica esta asociación causal a la relación concreta de un fabricante con su principal distribuidor independiente, desde el punto de vista del fabricante, queda formulada la undécima hipótesis (H-11) de la tesis del siguiente modo: cuánto mayor es el poder ejercido por el distribuidor sobre el fabricante, mayor es el conflicto percibido por el fabricante en la negociación con el distribuidor.

Según esta hipótesis, el fabricante que se ve sometido a una mayor presión por parte de su principal distribuidor independiente para aceptar sus condiciones, percibe un mayor grado de desacuerdo en la negociación, creándose una situación de conflicto en la el fabricante considera que su principal distribuidor independiente está manteniendo un comportamiento que le impide alcanzar sus objetivos. En el próximo capítulo se explica

cómo afecta este hecho al grado de satisfacción psicológica experimentada por el fabricante, y se analizan las posibles consecuencias que pueden tener, tanto el poder ejercido como el conflicto, sobre otros aspectos actitudinales como la confianza y el compromiso depositados por el fabricante en la relación.

CAPÍTULO - 4

CONFIANZA, COMPROMISO Y SATISFACCIÓN EN LA RELACIÓN FABRICANTE - DISTRIBUIDOR

1. LA CONFIANZA EN LA RELACIÓN FABRICANTE – DISTRIBUIDOR

1.1. CONCEPTO DE CONFIANZA

El concepto de confianza está suscitando actualmente un gran interés debido a la importancia que tiene como pieza clave en el marketing de relaciones. Ganesan (1994) afirma que la confianza que muestran los miembros de la negociación entre sí permite disminuir el riesgo percibido asociado a comportamientos oportunistas, incrementa la seguridad de que las irregularidades del corto plazo serán resueltas en el largo plazo, y también reduce los costes de transacción en la relación de intercambio. Por su parte, Moorman, Zaltman y Deshpandé (1993), definen la confianza como la buena voluntad o disposición a fiarse o depender de otro en quien se confía; mientras Rotter (1967) hace alusión a la “expectativa general que tiene un individuo de que se puede confiar en la palabra de otro”.

Los estudios parecen indicar que la confianza en la honradez e integridad de la otra parte supone confiar en cualidades como la consistencia, la competencia, la honestidad, la justicia o imparcialidad, la responsabilidad y la ayuda. (Dwyer y Lagace, 1986). En cambio, Anderson y Narus (1990) se centran en resultados percibidos de la confianza cuando la definen como “la creencia que tiene una empresa de que otra compañía emprenderá acciones que le reportarán resultados positivos a ella (la primera empresa), del mismo que no llevará a cabo acciones inesperadas que le resulten negativas”.

Morgan y Hunt (1994) afirman que existe confianza cuando una parte confía en la seguridad y la honradez de la otra parte del intercambio. Estos autores valoran la confianza que el distribuidor tiene en su suministrador mediante la percepción que tiene el primero sobre el grado en el que es digno de confianza el proveedor, si considera que se puede contar con él para tomar las acciones pertinentes encaminadas en la dirección correcta, y si le atribuye un elevado grado de sinceridad y honradez. Por su parte, Anderson y Narus (1990) reflejan la confianza depositada por los fabricantes en sus distribuidores, preguntándoles directamente “¿cómo caracterizarían el nivel de confianza que tiene su compañía en su relación de trabajo con el distribuidor?”, pudiéndose obtener distintos grados de confianza mediante la respuesta en una escala de varios puntos (en su caso concretamente siete) que oscilaba desde “no confiamos en absoluto en el distribuidor” hasta “confiamos por completo en él”.

1.2. DIMENSIONES DE LA CONFIANZA

Tal y como se desprende claramente de las conceptualizaciones y definiciones señaladas en el apartado anterior, la confianza es un concepto complejo cuyo contenido o significado consta de varios elementos a considerar. Ganesan (1994) distingue dos dimensiones fundamentales en la confianza, señalando que la consideración de las mismas en el estudio de la confianza resulta imprescindible si se quiere abarcar el concepto en toda su magnitud. Estas dos dimensiones fundamentales propuestas por Ganesan son las siguientes:

- La "credibilidad": es el grado en el que un miembro considera que otro tiene la experiencia requerida y la formación adecuada para desempeñar eficientemente su labor.
- La "benevolencia": refleja hasta qué punto una de las partes piensa que la otra tiene intenciones y motivos beneficiosos (hacia la primera) cuando aparecen nuevas situaciones, sobre las cuales no se ha efectuado ningún compromiso.

En su estudio, centrado en las relaciones fabricante - minorista (desde la perspectiva del fabricante), Ganesan (1994) considera que la dimensión "credibilidad" de la confianza (que tiene el detallista para el fabricante) es directamente proporcional al grado de "franqueza" que percibe el fabricante en el detallista a la hora de negociar, del mismo modo que también influye si las promesas realizadas por el detallista son dignas de confianza, si tiene un buen conocimiento del producto y entiende con facilidad la postura del fabricante en la negociación. Por otro lado, la dimensión "benevolencia" está en función de la frecuencia con la que el detallista ha realizado sacrificios a favor del fabricante, el grado de preocupación mostrado por el detallista hacia el bienestar del fabricante y el nivel de comprensión dispensada por el detallista en casos de dificultades en momentos de entrega de la mercancía.

1.3. CONFIANZA UNILATERAL Y CONFIANZA MUTUA

Es importante distinguir el concepto de "confianza unilateral" del de "confianza bilateral" (también denominada "confianza mutua"), ya que cuando hablamos de confianza podemos referirnos a esas dos situaciones, en la primera, es una empresa la que muestra confianza hacia otra, sin corresponderle ésta con esa misma confianza, mientras que el concepto de "confianza mutua" hace alusión a un tipo de confianza que si es correspondida, y por consiguiente, se da en ambos sentidos de la relación, y no en uno sólo como en el caso anterior.

Realmente, desde un enfoque de marketing relacional, lo importante es que exista lo que Oliver (1990) denomina "razones de reciprocidad", o lo que es igual, el deseo de trabajar conjuntamente para obtener beneficios mutuos. El efecto de la confianza sobre las relaciones no se produce si dicho sentimiento surge únicamente de una de las partes, es necesario que dicho sentimiento sea mutuo, es de este modo cómo se llegarán a alcanzar relaciones estables y duraderas (Smith y Barclay, 1997). En realidad, varios autores, Anderson y Weitz (1989) entre otros, consideran que la confianza es esencialmente un sentimiento mutuo ya que "la confianza genera confianza", y en ese sentido, cuando una empresa muestra confianza hacia otra, lo natural es que en esta otra empresa nazca y fluya a su vez un sentimiento de confianza correspondida en dirección a la primera empresa.

Se han realizado varios estudios encaminados a identificar los principales aspectos que desembocan en la confianza que una organización deposita en otra, siendo entre todos ellos, aquél que se refiere a las "conductas oportunistas", el que tiene quizás una mayor importancia. El comportamiento oportunista viene a representar la cara opuesta de la "confianza" en la medida en que representa la "búsqueda del interés propio con astucia" (Williamson, 1975), y se considera que "conlleva implícitamente el engaño como uno de sus elementos fundamentales" (Macneil, 1980).

Por tanto, el oportunismo tiene normalmente una connotación negativa, ya que supone un caso en el que alguien reniega de un acuerdo o entendimiento para tomar ventaja de una nueva oportunidad. Williamson (1985) sostiene que la búsqueda clara y abierta del interés propio no es oportunismo, sino más bien el fundamento del mecanismo del mercado, ahora bien, sí incluye en el oportunismo determinados comportamientos de búsqueda del interés particular, como pueden ser la revelación de información incompleta o distorsionada, o los esfuerzos calculados para inducir a conclusiones erróneas, distorsionar, disfrazar, ofuscar u otros intentos para crear confusión.

Gunlach, Achrol y Mentzer (1995) evalúan la percepción que tiene una organización sobre el grado en el que la otra parte con la que interactúa está llevando a cabo conductas oportunistas, preguntándole a la primera organización hasta qué punto considera que la otra parte exagera sus necesidades para conseguir lo que desea, si considera que no siempre es sincera, si percibe que altera los hechos para conseguir lo que quiere, o que tiene "mala fe" en su estilo negociador, y si infringe los acuerdos formales o informales a favor de su propio beneficio.

2. GRADO DE COMPROMISO EN LA RELACIÓN FABRICANTE - DISTRIBUIDOR

2.1. CONCEPTO DE COMPROMISO

El compromiso constituye actualmente uno de los conceptos de mayor importancia (junto a la confianza) en el análisis de los canales de distribución, de hecho este concepto es objeto de estudio en numerosas y recientes investigaciones realizadas sobre las relaciones fabricante – distribuidor desde un enfoque de marketing de relaciones orientado, como su propio nombre indica, hacia la “relación”, en contraposición al marketing de transacciones que se orienta hacia los intercambios discretos o transacciones puras.

Dwyer, Schurr y Oh (1987) definen el compromiso como una “promesa” explícita o implícita de continuidad en la relación entre los agentes del intercambio, dando lugar, en el caso de producirse un nivel de compromiso suficiente, a relaciones duraderas entre las partes del intercambio. Otros autores (Moorman, Zaltman y Deshpandé, 1992) definen este concepto como el deseo duradero de mantener una relación valiosa. La “relación valiosa” se refiere a que el compromiso existe sólo cuando la relación se considera importante, y el “deseo duradero de mantener” hace alusión a que la parte comprometida quiere que la relación dure indefinidamente y está dispuesta a trabajar para mantenerla.

Morgan y Hunt (1994) conceptualizan el “compromiso” como la creencia de una de las partes del intercambio en que una relación duradera con otro es suficientemente importante como para garantizar los máximos esfuerzos en mantenerla, es decir, la parte comprometida piensa que la relación funciona bien y merece la pena asegurarse de que dure indefinidamente. Estos autores valoran el grado de compromiso de empresa en su relación con otra en el canal de distribución, a partir de la opinión que tiene dicha empresa sobre la relación, evaluando concretamente si tratan de mantener la relación indefinidamente, si la relación merece el realizar el máximo esfuerzo por su parte para que continúe, y en definitiva, si esa relación representa algo en la que está muy comprometida.

Basándose en la noción de canal de distribución propuesta por Hakansson (1982), quien considera que las relaciones existentes en el canal implican en intercambio de productos y servicios, dinero e información, y deben entenderse como un proceso interactivo caracterizado por la adaptación que deben realizar ambas partes sobre los diferentes elementos intercambiados y sobre el propio proceso, otros autores (Sánchez, 1994) utilizan el término “proximidad de la relación” refiriéndose al grado de compromiso, ya

que efectivamente se trata de una denominación que refleja igualmente el contenido último de este concepto.

La proximidad de la relación, entendida como un proceso conducente a la construcción de relaciones a largo plazo, facilita el proceso de adaptación como consecuencia de un mayor grado de conocimiento de las necesidades y objetivos de cada uno de los miembros con respecto a los demás. Por otra parte, uno de los elementos críticos objeto de intercambio en las relaciones de canal es la información. Una profundización en la relación, haciéndola más "cercana" y "próxima", permite transmitir una información más precisa, oportuna y relevante sobre los diferentes aspectos de interés, tanto de carácter técnico como económico u organizacional.

2.2. COMPONENTES PRINCIPALES DEL COMPROMISO

El concepto de compromiso está formado por dos componentes fundamentales (Meyer y Allen, 1991):

- El "input" o "instrumento" del compromiso, es decir, la acción realizada por una de las partes que supone una apuesta por la relación y demuestra algo más que una simple promesa. Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) miden esta dimensión del compromiso a través de varios indicadores como son la revelación de información confidencial sobre las condiciones del mercado, la competencia y los miembros del canal; el suministro de información propia sobre decisiones estratégicas en materia de publicidad, I+D y marca; el compromiso a tomar decisiones que benefician a la otra parte del intercambio mediante el diseño de las marcas que quieren, el suministro del número de unidades que desean y la concesión de términos preferenciales de comercio y publicidad que les beneficie; por último se garantiza el despliegue de recursos y apoyo en investigación de mercados, ayuda en la toma de decisiones y en la financiación.
- La "actitud" que refleja la intención duradera de las partes para desarrollar y mantener una relación estable³¹. Hay que resaltar esta dimensión temporal del compromiso que pone de manifiesto el hecho de que el compromiso tiene sentido

³¹ En este punto tenemos que hacer un inciso para señalar que este segundo componente del compromiso recibe en varios estudios (Kelley y Thibaut, 1978; Ganesan, 1994) la denominación genérica de "orientación a largo plazo" hacia la relación, que como su propio nombre indica, refleja la "expectativa de continuidad que tiene una empresa hacia la relación que le une con otra empresa" (Noordewier, John y Nevin, 1990). Se trata por tanto de la misma noción, sólo que se utilizan denominaciones distintas para referirse a ella. Lo importante evidentemente no es la forma de calificar un concepto, sino la idea que el mismo engloba.

sólo en el largo plazo, es decir, los "inputs" depositados en la relación deben tener consistencia a lo largo del tiempo (Scazzoni, 1979), si no el compromiso no tiene ningún sentido. Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) valoran esta dimensión temporal de las intenciones de compromiso a largo plazo, a través de la intención de compartir información confidencial en el futuro (sobre condiciones de la industria, información de la competencia,...); la planificación de comprometerse en más decisiones con el socio del canal en el futuro (en diseño de marcas, proyectos de I + D y publicidad que les beneficie); y la intención de asignar más recursos a la relación en el futuro (asistencia en recursos de planificación y financieros).

2.3. LA ORIENTACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO:

Ya hemos señalado que el componente del compromiso referido a la actitud hacia una "temporalidad elevada" se denomina genéricamente "orientación a largo plazo". Un fabricante con una orientación a corto plazo en la relación que le une al distribuidor, será aquél fabricante cuyo interés o preocupación se centra en las opciones y resultados de la negociación corriente actual, mientras que por el contrario, un fabricante con una orientación a largo plazo se centra en la consecución de los beneficios futuros que puede proporcionar una relación continuada en el tiempo con el distribuidor, gracias entre otras cuestiones, al reparto de riesgos y las eficiencias conseguidas a través de sinergias conjuntas resultantes de las inversiones en activos específicos (Kelley y Thibaut, 1978). En definitiva, la orientación a largo plazo de un fabricante quedaría representada por la expectativa de continuidad que tenga depositada ese fabricante en la relación, es decir, por el grado en el que estime la probabilidad de futura interacción con el distribuidor (Noordewier y otros, 1990).

Resulta conveniente puntualizar que la orientación a corto o largo plazo es independiente en principio de la duración anterior que haya tenido la relación, ya que, el que una supuesta relación de un fabricante con un distribuidor hasta el momento haya durado tiempo, no significa que ese fabricante tenga una orientación a largo plazo hacia la relación. Del mismo modo, una relación entre fabricante y distribuidor que hasta el momento haya sido breve, no debe ir necesariamente ligada a una orientación a corto plazo, ya que es perfectamente concebible a pesar de ello una orientación a largo plazo. No debemos olvidar que la orientación representa una "proyección de continuidad de la relación hacia el futuro", que no tiene por qué estar condicionada por el pasado temporal de la relación.

Cuando una organización, que se relaciona con otra en el canal de distribución, muestra una orientación a largo plazo en dicha relación, tiene unas determinadas ideas sobre esa relación, entre las que cabe destacar las siguientes: por un lado cree que a largo plazo la

relación será rentable, además considera importante mantener esa relación en el largo plazo, piensa que cualesquiera concesiones que haga en el corto plazo serán niveladas o compensadas en el largo plazo, se centra en los objetivos a largo plazo de la relación, espera o tiene unas elevadas expectativas de que la otra parte continúe trabajando con ella durante mucho tiempo, y además está dispuesta a sacrificarse de vez en cuando para ayudar a la otra parte.

Ganesan (1994) sostiene que los dos principales determinantes de la orientación a largo plazo son "el grado de dependencia" y la "confianza" que se tiene respecto a la otra organización. Partiendo del análisis de las relaciones fabricante-distribuidor desde el punto de vista del distribuidor, estos dos factores influyen del siguiente modo: una mayor dependencia del distribuidor respecto al fabricante conducirá hacia una mayor orientación a largo plazo, mientras que por el contrario, un mayor grado de dependencia del fabricante respecto al distribuidor hará que este último tenga una orientación menos a largo plazo hacia la relación que le une con el fabricante; en cuanto a la confianza, lógicamente, la mayor credibilidad y benevolencia que le otorgue el distribuidor al fabricante provocará una orientación a largo plazo superior por parte del distribuidor.

A su vez, estos determinantes directos de la orientación a largo plazo tienen una serie de "antecedentes" que es preciso analizar. Uno de los antecedentes de la confianza son la "reputación" entendida como la capacidad que tienen algunos miembros del canal para conseguir una imagen de "justicia o imparcialidad" en una industria, a través de sacrificios realizados con anterioridad y de las muestras de interés o preocupación por otros miembros del canal (Anderson y Weitz, 1992). Es evidente que la reputación del fabricante está relacionada positivamente con la confianza, aunque no con sus dos dimensiones, sino básicamente con una de ellas que es la credibilidad.

Otros antecedentes de la confianza son el grado de satisfacción, la experiencia y las inversiones específicas: en principio, la satisfacción del distribuidor con los resultados del pasado está relacionada positivamente con su percepción de la benevolencia y credibilidad del vendedor³²; la experiencia del distribuidor con el fabricante se encuentra también relacionada positivamente con la benevolencia y la credibilidad; y la percepción que tiene el minorista sobre las inversiones específicas en la transacción realizadas por el fabricante, está relacionada positivamente con la percepción que tiene el minorista sobre la benevolencia y la credibilidad del fabricante.

³² Según Ganesan (1994), el grado de satisfacción no es sólo un antecedente de la confianza, sino que tiene también una repercusión directa sobre la orientación a largo plazo, ya que en principio, se espera que la satisfacción del distribuidor con los resultados obtenidos en el pasado con el fabricante, está asociada positivamente con una orientación a largo plazo hacia la relación con ese fabricante.

En cuanto a los antecedentes de la dependencia, uno de ellos es el grado de incertidumbre del entorno, que se refiere a la dificultad de hacer predicciones fidedignas o con exactitud sobre el futuro (Achrol y Stern, 1988). La incertidumbre del entorno puede ser subdividida a su vez en dos dimensiones: la volatilidad del entorno y la diversidad del mismo. La primera de ellas, la "volatilidad" hace alusión al grado en el que el mercado y la demanda cambian rápidamente. Una elevada volatilidad en una industria minorista reflejaría fluctuaciones rápidas en la demanda de los consumidores y la incapacidad para predecir tendencias y resultados futuros en mercados específicos (Klein, Frazier y Roth, 1990).

Por su parte, la diversidad del entorno refleja la variedad de elementos que componen el entorno, y por consiguiente el grado en el que hay incertidumbre en el entorno (Aldrich, 1979), por ejemplo, en mercado detallista que incluye muchos usuarios de productos (una gran variedad de segmentos de mercado), muchos vendedores y competidores. En principio, una elevada volatilidad del entorno debería conducir a una alta dependencia de minorista respecto al fabricante, mientras que la diversidad del entorno debería estar inversamente relacionada con la dependencia del minorista respecto al fabricante.

Por último, otro antecedente de la dependencia es el nivel de inversiones específicas en la transacción (recordemos que también es una antecedente de la confianza), entendidas tal como propone Williamson (1985) como aquellas inversiones en activos duraderos que están altamente especializados en la relación de intercambio, no siendo fácilmente redistribuibles o readaptables y teniendo escaso valor de "salvación" en otras relaciones. En ese sentido, como afirman (Heide y John, 1988), los activos específicos de la transacción pueden crear dificultades de intercambio a la parte inversora.

Por eso, las inversiones específicas en la transacción realizadas por el minorista se encuentran relacionadas positivamente con la dependencia del minorista respecto al fabricante, y negativamente relacionadas con la percepción que tiene el minorista sobre la dependencia del fabricante respecto a él. En lo que respecta a la percepción que tiene el distribuidor sobre las inversiones específicas en la transacción realizadas por el fabricante, éstas se encuentran relacionadas negativamente con la dependencia del minorista respecto al fabricante, y positivamente con la percepción que tiene el minorista sobre la dependencia del fabricante respecto a él. El modelo final propuesto por Ganesan (1994) queda representado en la Figura 4.1.

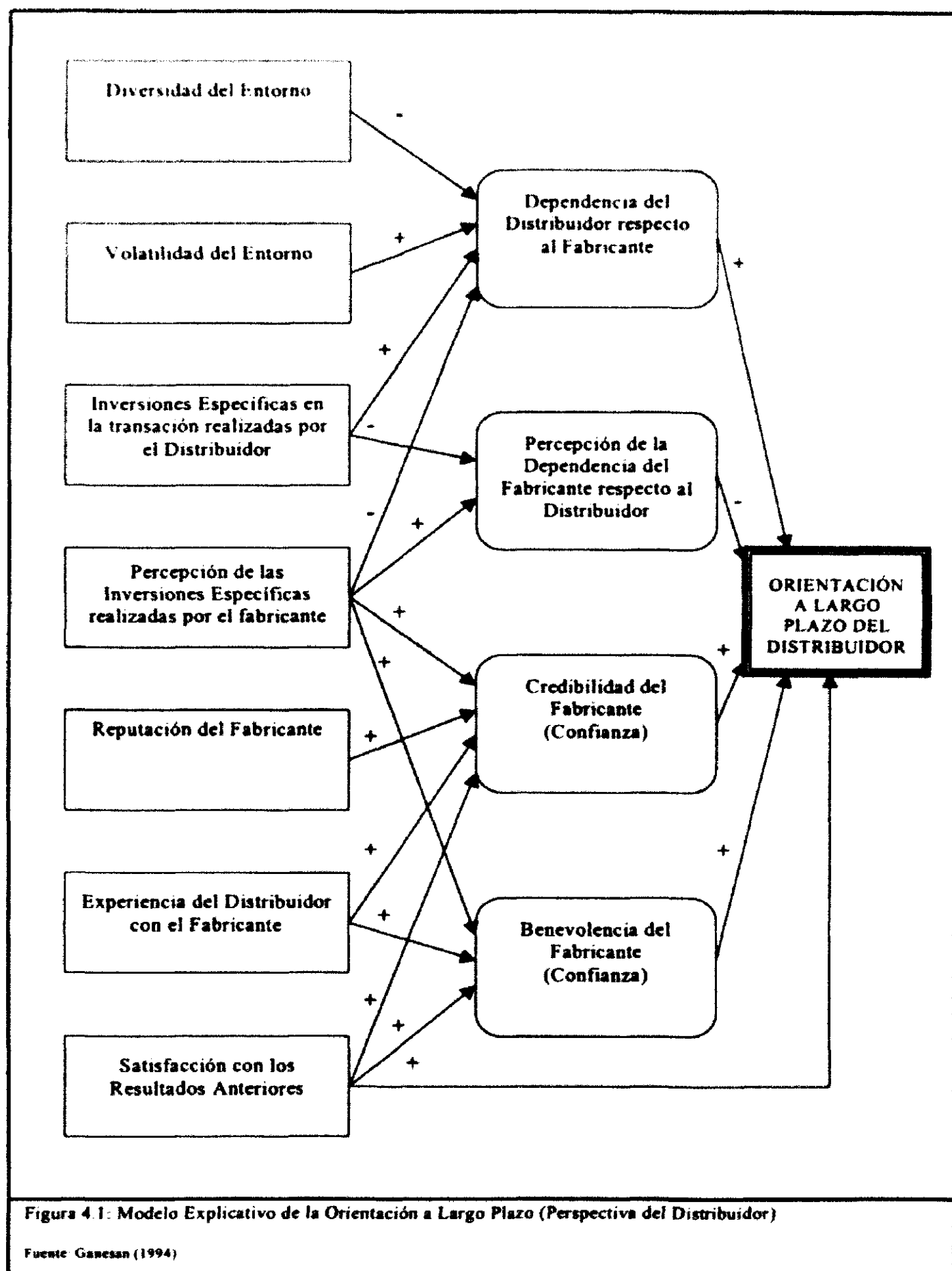


Figura 4.1: Modelo Explicativo de la Orientación a Largo Plazo (Perspectiva del Distribuidor)

Fuente: Ganesan (1994)

Los resultados obtenidos en la investigación empírica ofrecen un buen funcionamiento general del modelo propuesto, tan sólo la percepción que el distribuidor tiene sobre la benevolencia del fabricante no fue hallada estadísticamente asociada de forma significativa con la orientación a largo plazo del minorista. Por otro lado, el nivel de satisfacción tampoco estuvo relacionado positivamente con las dos dimensiones de confianza tal como se preveía, y la volatilidad del entorno no provocó una mayor dependencia del distribuidor respecto al fabricante tal como también proponía el modelo. No obstante, todo el resto de relaciones apuntadas quedaron contrastadas por el estudio empírico y por consiguiente, fueron conformadas³³

3. EL PAPEL MEDIADOR DEL COMPROMISO Y LA CONFIANZA EN EL MARKETING DE RELACIONES ENTRE MIEMBROS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Morgan y Hunt (1994) estudian el papel primordial que desempeñan tanto el grado de “compromiso” como la “confianza” en el marketing de relaciones, es decir, en el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales de forma exitosa). Para demostrar su importancia diseñan un modelo de marketing relacional en el que “el grado de compromiso en la relación” y la “confianza” actúan como variables clave “mediadoras” entre una serie de conceptos o variables que les preceden y condicionan (“precursores”), y una serie de resultados a los que conducen. El modelo propuesto queda representado en la Figura 4.2.

³³ Hay que señalar que el estudio se hizo tanto desde la perspectiva del distribuidor, que es la que ha sido expuesta, como desde el punto de vista del fabricante, obteniéndose también en este caso un buen funcionamiento general del modelo, aunque las hipotéticas relaciones no cumplidas no fueron exactamente las mismas.

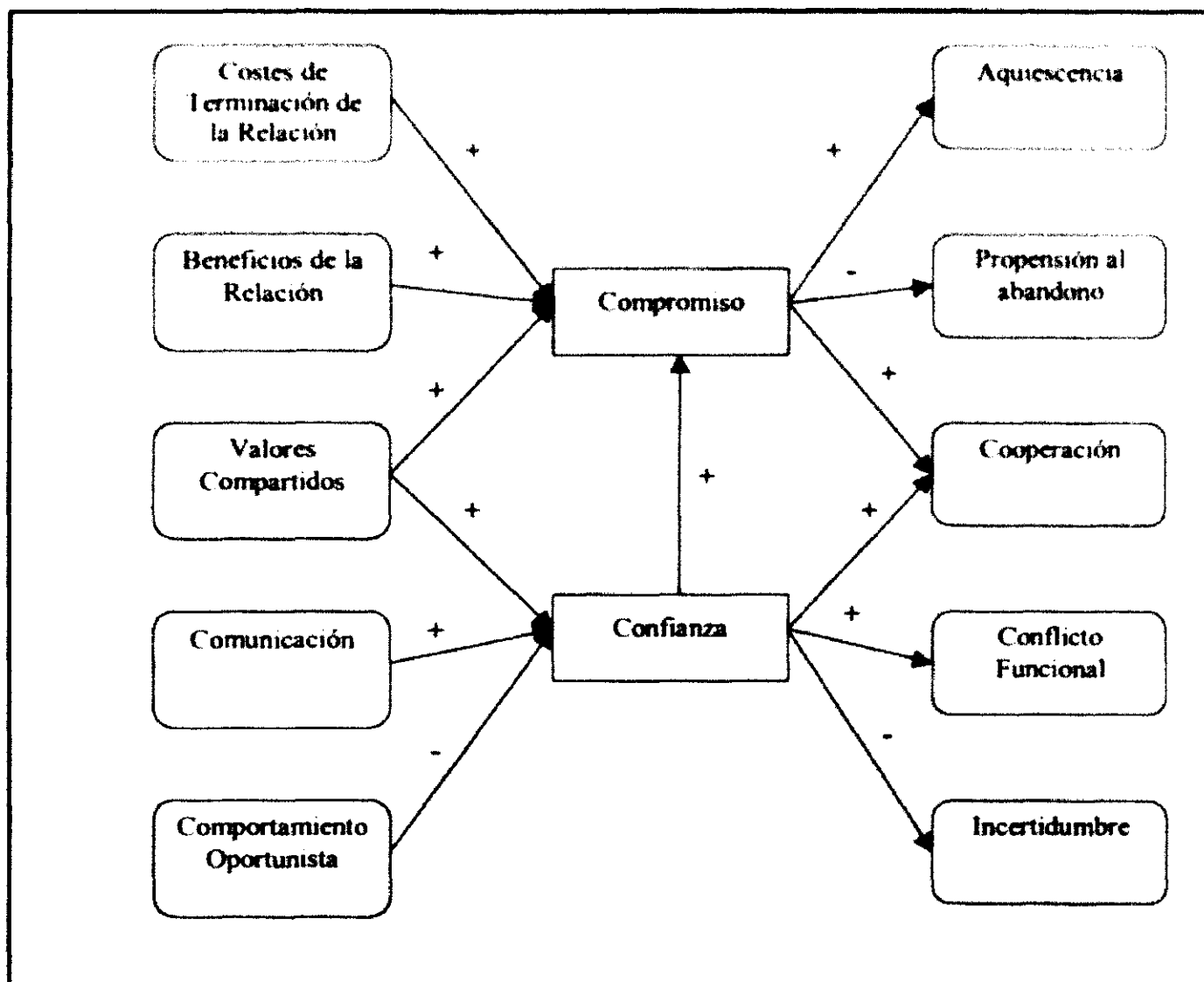


Figura 4.2: Modelo de Marketing de Relaciones

Fuente: Morgan y Hunt (1994)

3.1. ANTECEDENTES DEL COMPROMISO Y LA CONFIANZA

Como puede apreciarse a la vista del modelo, existen cinco factores que preceden e influyen en el grado de compromiso en la relación y en la confianza que son los siguientes:

- Los costes de terminación de la relación: un miembro que finalice su relación buscará relaciones alternativas y tendrá que asumir unos costes de "cambio", que conllevan una dependencia. Las inversiones idiosincráticas (es decir, aquellas que son difícilmente trasladables a otra relación) acentuarán lógicamente la cuantía de estos costes de cambio (Heide y John, 1988). Los costes de terminación son todas aquellas pérdidas esperadas de la

finalización y se derivan de la ausencia percibida de socios alternativos comparables, de los gastos de disolución de la relación, y/o de los costes sustanciales de cambio³⁴.

- Los beneficios de la relación: que reflejan lógicamente todos los rendimientos y ganancias que proporciona la relación, que la hacen fructífera y justifican su existencia. Los beneficios pueden evaluarse de diversos modos, pero la forma más correcta, si se hace por ejemplo desde el punto de vista del distribuidor, consiste en comparar los resultados (en términos de margen bruto, neto, o cualquier otro indicador considerado oportuno) obtenidos en la relación con el proveedor actual, respecto a los que se obtendrían con otro proveedor alternativo.
- Los valores compartidos: este concepto indica hasta qué punto las partes tienen opiniones en común sobre los comportamientos, los objetivos y las políticas que son importantes o poco importantes, apropiados o inapropiados, y acertados o equivocados. La valoración en este caso debe realizarse especificando hasta qué punto se está de acuerdo en comprometer los valores éticos en la actividad laboral de la empresa, analizando si existe una concordancia entre la opinión de ambas partes.
- La comunicación: se puede decir que, en términos generales, la comunicación, consiste en transmitir información oportuna y significativa de un modo tanto formal como informal (Anderson y Narus, 1990). Habrá que valorar si la otra parte nos mantiene informados sobre los nuevos desarrollos y si comunica bien sus expectativas sobre la actuación de nuestra empresa.
- Comportamiento oportunista: consiste en la búsqueda del interés propio con astucia, y como tal, la esencia del comportamiento oportunista es mostrar una orientación al engaño, violando las promesas explícitas o implícitas sobre el comportamiento funcional requerido o apropiado de uno mismo (John, 1984). En este caso, hay que valorar si la otra parte del intercambio "altera" a veces los hechos, aunque sólo sea ligeramente, y si promete hacer cosas sin hacerlas luego a posteriori³⁵.

³⁴ Es evidente por tanto que, al hablar de costes de finalización, estamos hablando lógicamente de costes esperados.

³⁵ Morgan y Hunt (1994) establecen a su vez una relación de causalidad entre confianza y compromiso, siendo el primero un antecedente del segundo.

3.2. RESULTADOS O CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO Y LA CONFIANZA

En lo que se refiere a los resultados a los que dan lugar la confianza y la relación de compromiso, una vez han estado influidos o determinados por los aspectos señalados anteriormente, se pueden señalar cinco grandes consecuencias, que son las siguientes:

- **Aquiescencia:** según la teoría del comportamiento organizacional (Steers, 1977), la "aquiescencia" indica el grado en el que una parte acepta o se adhiere a los requerimientos o políticas específicas de la otra. Conceptualmente, tal como afirman Kumar, Stern y Achrol (1992), la aquiescencia es un término análogo al resultado de la sumisión o conformidad. Para evaluar el grado de aquiescencia alcanzado, habrá que ver hasta qué punto la empresa pondrá en práctica las políticas establecidas o sugeridas por la otra empresa para el marketing de sus productos.
- **Propensión al abandono:** es la probabilidad percibida de que una parte terminará la relación en un futuro razonablemente cercano (Bluedorn, 1982). Se medirá a partir de la percepción que tiene la empresa sobre el periodo que seguirá durando la relación hasta llegar a su finalización.
- **Cooperación:** se ha expuesto con anterioridad (ver segundo epígrafe del capítulo-3). Se trata de un término que procede del latín, "co" que significa "juntos" y "operari" que significa "trabajar", refiriéndose por tanto a aquellas situaciones en las que las partes trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos mutuos (Anderson y Narus, 1990). Dado que los comportamientos conflictivos pueden coexistir temporalmente con las acciones cooperativas, la cooperación no consiste simplemente en la ausencia de conflicto (Frazier, 1983b). Por ejemplo, las partes pueden tener disputas continuas en relación a objetivos, pero seguir cooperando porque los costes de terminación de la relación por ambas partes son elevados. También es conveniente señalar que la cooperación no es lo mismo que la aquiescencia, ya que la cooperación es ante todo proactiva, mientras que la aquiescencia es principalmente reactiva. Acceder pasivamente a promocionar el producto de la otra parte es aquiescencia, mientras que sugerir proactivamente una mejor promoción es cooperación.
- **Conflicto funcional:** también se ha expuesto con anterioridad este concepto (ver epígrafe "1.1.2." del tercer capítulo). Conviene incidir en el hecho de que siempre se producen conflictos o desacuerdos en los intercambios relacionales (Dwyer, Schurr y Oh, 1987), pero estos conflictos se pueden

resolver de forma agresiva o amistosa, en el primer caso, la tensión puede llegar a ser de tal grado que se disuelva incluso la relación, mientras que en el segundo caso nos encontraríamos ante una situación de "conflicto funcional", en el que las consecuencias no son negativas, sino que incluso pueden llegar a ser positivas, ya que se previene el estancamiento, se estimula el interés y la curiosidad, y se proporciona un "medio a través del cual los problemas pueden ser resueltos" (Deutsch, 1969). Por consiguiente, el conflicto funcional puede aumentar la productividad en el marketing de relaciones, y puede ser visto simplemente como "la forma que tiene la otra parte de hacer negocios".

- Incertidumbre en la toma de decisiones: se refiere al grado en el que una de las partes dispone de suficiente información para tomar decisiones clave, predecir las consecuencias de esas decisiones y tener confianza en las mismas (Achrol y Stern, 1988).

3.3. CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO

Morgan y Hunt (1994) contrastan empíricamente el modelo que acabamos de describir obteniendo unos resultados que corroboran todas las relaciones planteadas, tanto en su signo esperado como en su nivel de significatividad estadística. Además, comparan este modelo con otro modelo "rival" que consta de las mismas variables precursoras e iguales variables de resultados pero en el que no figuran los "constructos" de compromiso y confianza como "mediadores" del efecto de los "constructos" precursores o antecedentes. Su investigación demuestra que el modelo propuesto ofrece unos resultados mejores que el modelo "rival", por consiguiente, y ése es el principal hallazgo de este estudio, la confianza y el compromiso desempeñan un papel fundamental de enlace entre las variables precursoras y los resultados descritos.

El compromiso afecta positivamente a la aquiescencia y negativamente a la propensión al abandono, la confianza influye positivamente en el conflicto funcional y negativamente en la incertidumbre, y ambos conjuntamente repercuten de forma favorable sobre el nivel de cooperación entre las partes. Además, entre estos dos conceptos clave, la confianza y el compromiso, existe una relación a considerar, y es que confianza tiene una incidencia directa y positiva sobre el grado de compromiso. En cuanto a los "precursores" de estos dos conceptos, los costes de terminación de la relación y los beneficios de la relación afectan favorablemente al grado de compromiso asumido por las partes, la comunicación y los comportamientos oportunistas influyen sobre la confianza (el primero lógicamente de forma positiva, y negativamente el

segundo), y por último, los "valores compartidos" repercuten favorablemente tanto sobre la confianza como sobre el compromiso.

4. LA SATISFACCIÓN: LA VARIABLE "CLAVE" EN LAS RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR

4.1. EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN

En los estudios realizados sobre las relaciones fabricante - distribuidor, la satisfacción es el concepto que ha recibido una mayor atención por parte de los investigadores. Esto se debe seguramente a que la satisfacción es la "consecuencia principal" de las relaciones existentes en el canal de distribución (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999). La satisfacción afecta a la "moral" de los miembros del canal y resulta un incentivo para participar en actividades conjuntas (Schul, Little y Pride, 1985). Aquellos miembros que se encuentran satisfechos son menos propensos a salirse del canal y a entrar en litigios legales contra otros miembros del canal (Hunt y Nevin, 1974), por eso, la satisfacción de los miembros pertenecientes al canal de distribución es la clave para comprender la viabilidad de las relaciones estables a largo plazo que tienen lugar en el mismo y que posibilitan su correcto funcionamiento.

La satisfacción de un miembro del canal de distribución suele definirse como un "estado afectivo positivo que proviene de la valoración de todos los aspectos que conforman la relación de ese miembro del canal con otro participante en el mismo" (Frazier, Gill y Kale, 1989). Anderson y Narus (1990) conciben la satisfacción como "una evaluación conjunta de la relación existente entre dos miembros del canal", estableciendo que "el nivel de satisfacción experimentado representa el resultado de la relación interorganizacional", mientras que Mohr y Spekman (1994) sostienen que la satisfacción nace de un estado cognitivo que indica si existe una adecuación entre las expectativas y las recompensas recibidas.

4.2. SATISFACCIÓN ECONÓMICA Y SATISFACCIÓN PSICOLÓGICA

Dado que la satisfacción resulta de la valoración del conjunto de aspectos de los que consta la relación, habrá que evaluar tanto los aspectos económicos como no económicos o psicológicos, lo que da lugar a la distinción entre dos clases de satisfacción, la económica y la no - económica o psicológica (Gassenheimer y otros, 1994). No obstante, la proporción de "items" económicos y no - económicos incluidos

en la escala de satisfacción global varía considerablemente de unos estudios a otros. Existen muchos estudios que, al no poder abarcar el concepto en toda su amplitud, renuncian a la valoración total del término, y se centran exclusivamente en la medición de la satisfacción de carácter económica, o al contrario, en la psicológica o comportamental. Pasemos por tanto a definir con mayor precisión cada uno de estos dos conceptos:

- La satisfacción económica se define como la respuesta afectiva positiva de un miembro del canal a las recompensas económicas que recibe procedentes de la relación con su socio comercial, tales como volumen de ventas, márgenes, etc ... Un miembro del canal económicamente satisfecho considera que la relación es un éxito en lo que respecta a la consecución de los objetivos, está satisfecho con la productividad y la eficiencia generales conseguidas a través de su relación con su socio, así como con los indicadores financieros resultantes (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999)
- La satisfacción no – económica se define como la respuesta afectiva positiva de un miembro del canal a los aspectos no – económicos y psicosociales de su relación con otro miembro, en la cual las “interacciones” con él son completas, gratificantes, y sencillas. Un miembro del canal satisfecho con los aspectos no económicos de la relación aprecia los “contactos o vínculos” existentes que le unen a su socio, y en el plano personal, disfruta trabajando con él porque considera que su socio se siente comprometido, actúa respetuosamente y está deseoso de intercambiar ideas (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999).

4.3. VARIABLES QUE AFECTAN A LA SATISFACCIÓN

Se han realizado numerosos estudios tratando de identificar los principales factores determinantes que afectan a estos dos tipos de satisfacción, siendo los más relevantes los que figuran en Cuadro 4.1.. Como puede apreciarse a la vista de la información contenida en esta tabla, se han utilizado muy diversas variables explicativas de la satisfacción, mostrando algunas de ellas un efecto positivo y otras un efecto negativo. La existencia de una variedad tan amplia de enfoques a la hora de abordar el estudio de la satisfacción está justificada por la complejidad del concepto y por la diversidad de componentes que lo definen.

CUADRO 4.1: VARIABLES EXPLICATIVAS DE LA SATISFACCIÓN

VARIABLES QUE INFLUYEN SOBRE LA SATISFACCIÓN ECONÓMICA		
VARIABLES	AUTORES	EFEECTO
Compromiso	Mohr y Spekman (1994); Fontenot y otros (1997)	Positivo
Confianza	Dion, Easterling y Miller (1995); Anderson y Narus (1990)	
Uso de estrategias de influencia no coercitivas	Lusch (1977); Michie (1978); Wilkinson (1981); Yavas y Habib (1987)	
Dependencia	Lusch y Brown (1996)	
Flexibilidad	Dahlstrom y otros (1996), Lusch y Brown (1996)	
Intercambio de Información	Fontenot y otros (1997); Lusch y Brown (1996)	
Coordinación	Mohr y Spekman (1994), McNeilly y Russ (1992)	
Desempeño del rol (de la otra parte)	Brown, Lusch y Nicholson (1995)	
Contratación Normativa	Lusch y Brown (1996)	
Uso de amenazas (poder coercitivo)	Lusch (1977)	Negativo
Conflicto	Lusch (1976)	
Incertidumbre	Heide y Stump (1995)	
Activos específicos	Heide y Stump (1995)	

CUADRO 4.1: VARIABLES EXPLICATIVAS DE LA SATISFACCIÓN
(Continuación)

VARIABLES QUE INFLUYEN SOBRE LA SATISFACCIÓN PSICOLÓGICA		
VARIABLES	AUTORES	EFEECTO
Compromiso	Mohr y Spekman (1994)	Positivo
Confianza	Andaleeb (1996); Iglesias y otros (1998); Mohr y Spekman (1994)	
Uso de estrategias de influencia no coercitivas	Brown, Johnson y Koenig (1995); Frazier y Summers (1986); Gaski (1986), Gaski y Nevin, (1985); Krapfel y Spekman (1987), Richardson, Swan y Hutton (1995)	
Resultados Comparados	Anderson y Narus (1984 y 1990); Biong (1993)	
Comunicación	Mohr y Spekman (1994); Leuthesser (1997); Joseph y otros (1995)	
Control	Dwyer (1980)	
Coordinación	Mohr y Spekman (1994)	Negativo
Cooperación	Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992); Dwyer (1980)	
Uso de amenazas (poder coercitivo)	Brown y Frazier (1978); Frazier y Summers (1986); Gaski y Nevin (1985); Richardson, Swan y Hutton (1995), Hunt y Nevin (1975)	
Control	Anderson y Narus (1984)	
Conflicto	Frazier, Gill y Kale (1989); Anderson y Narus (1990); Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992), Rosenberg y Stern (1970); Brown y Day (1981); Wilkinson (1981)	

Fuente: Adaptado de Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999); Iglesias, González y Trespalacios (1998) y Camarero (1999).

4.4. MODELOS EXPLICATIVOS DE LA SATISFACCIÓN

Se han desarrollado múltiples modelos para explicar la satisfacción tanto económica como psicológica³⁶. En este epígrafe, se van a desarrollar dos importantes modelos explicativos de cada uno de estos dos tipos de satisfacción. En primer lugar se expone el modelo propuesto por Lusch y Brown (1996) que se centra en los resultados económicos obtenidos en las relaciones de intercambio en el canal de distribución, por lo que estaríamos hablando fundamentalmente de una clase de satisfacción económica. A continuación, se explica el modelo propuesto por Anderson y Narus (1990) que se centra la satisfacción de tipo psicológica.

4.4.1. LA SATISFACCIÓN ECONÓMICA:

Lusch y Brown (1996) proponen un modelo de interdependencia y contratación en el intercambio relacional que conduce a una serie de resultados económicos derivados de esa relación entre miembros pertenecientes al canal. Conviene resaltar por tanto en primer lugar que se trata de un canal en el que los miembros interactúan, no de una forma discreta o de una "una sola vez en el tiempo", sino de manera recurrente o continuada en el tiempo.

Esencialmente, los autores sostienen que la estructura de dependencia en la relación constituye la "base" que determina los restantes elementos o que caracterizan esa relación. Concretamente, la estructura de dependencia repercute en los siguientes aspectos: el grado de orientación a largo plazo hacia esa relación (es decir, sobre las características temporales de la relación), el tipo de contrato utilizado para vincular a los miembros entre sí, el "comportamiento relacional" que define la conducta o modo de llevar la relación por parte de los miembros, y por último, los resultados obtenidos en la relación.

Las características temporales influyen sobre la contratación en el canal así como en el "comportamiento relacional" de los miembros, y la contratación a su vez tiene incidencia en el comportamiento relacional, el cual influye en los resultados obtenidos. Por consiguiente, al final, el funcionamiento del canal viene determinado de forma

³⁶ La mayor parte de estos estudios han quedado indicados en el cuadro 4.1., en el caso de satisfacción económica, cabe destacar entre otros los trabajos de Lusch y Brown (1996), Heide y Stump (1995), Mohr y Spekman (1994), Yavas y Habib (1987), Wilkinson (1981), Michie (1978) y Lusch (1977); mientras que en el caso de la satisfacción psicológica, cabe citar entre otros los estudios de Andaleeb (1996), Brown, Johnson y Koenig (1995), Mohr y Spekman (1994), Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992), Anderson y Narus (1990), Frazier, Gill y Kale (1989), Krapfel y Spekman (1987), Frazier y Summers (1986), Gaski y Nevin (1985), Brown y Frazier (1978).

directa por el comportamiento relacional, y la estructura de dependencia, y de forma indirecta, también por la estructura de dependencia, junto a las características temporales y la contratación en el canal. El modelo aparece representado en la Figura 4.3.

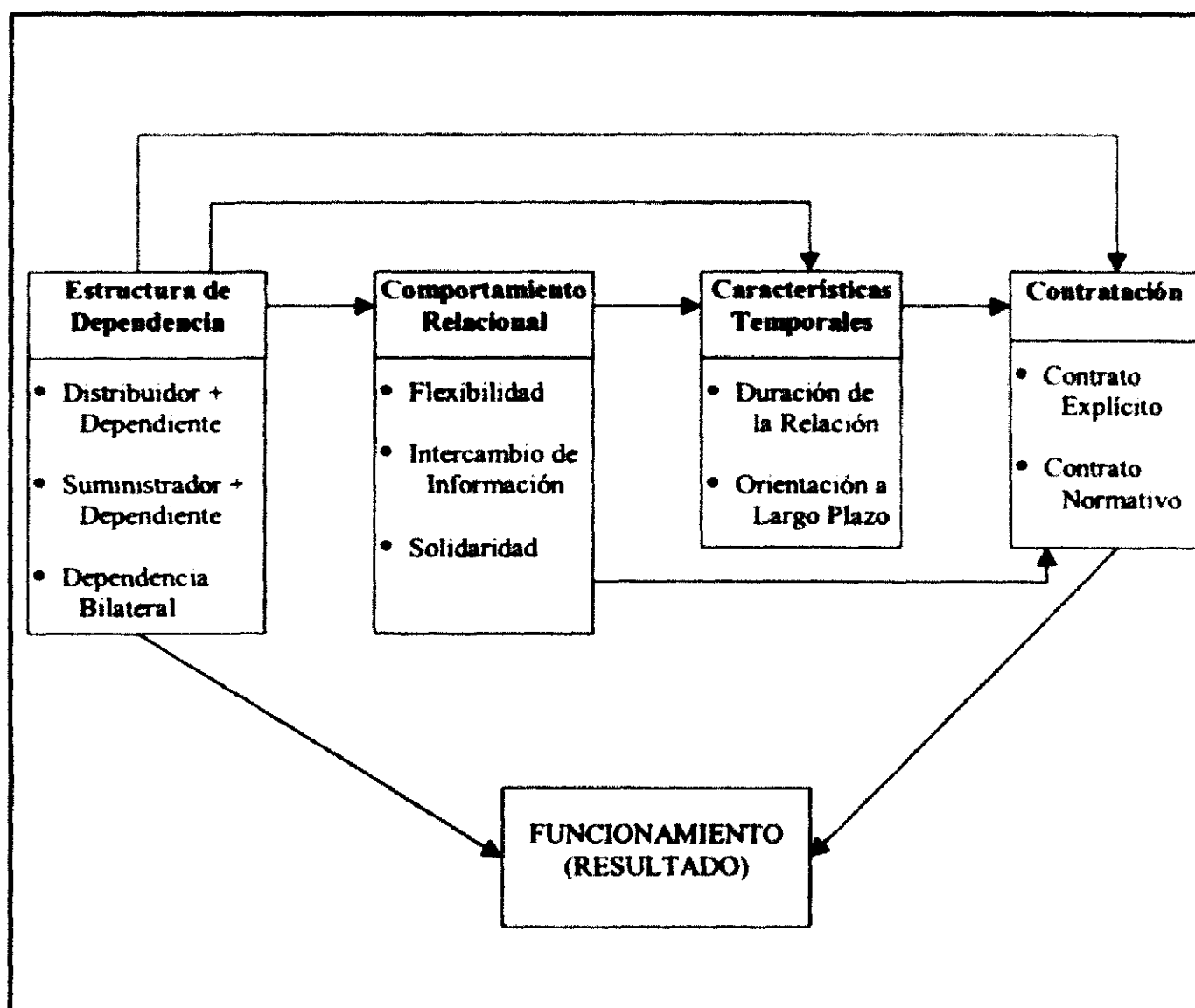


Figura 4.3: Modelo Explicativo de la Satisfacción Económica

Fuente: Lusch y Brown (1996)

Partiendo del análisis de un canal compuesto por suministradores y distribuidores, la estructura de dependencia puede ofrecer tres posibilidades, en primer lugar una dependencia bilateral en la que la dependencia de ambas partes se encuentra equilibrada, y por otro lado, dos clases de dependencia unilateral en la que una parte dependa más que la otra, una sería la dependencia unilateral del suministrador en la que es éste quien depende más del distribuidor, y la otra sería la dependencia unilateral del distribuidor que representa lógicamente la relación de dependencia inversa. Por otro lado, conviene señalar que se analizan dos clases de características temporales de la

relación, la duración anterior de la relación entre el suministrador y el distribuidor, es decir, el tiempo que llevan trabajando juntos; y la orientación a largo plazo que se tiene hacia la relación, aspecto que ya ha sido tratado en profundidad en el epígrafe anterior de este capítulo.

En cuanto a los tipos de contratos que ordenan la relación entre fabricante o suministradores y los distribuidores en el canal, básicamente se distinguen dos tipos de contratos, los explícitos y los normativos, los primeros son contratos en los que quedan detalladamente definidos los términos del intercambio así como las sanciones a aplicar en caso del no cumplimiento de sus cláusulas (Macneil, 1980), mientras que los contratos normativos son contratos implícitos o "ligeros" en los que, sin estar claramente especificadas las normas de intercambio, existe un consenso social o entendimiento mutuo (suposiciones tácitas) entre las partes, sobre cómo interaccionan y se tratan la una a la otra, incluyendo el manejo de las contingencias futuras. Se trata de contratos suaves que están orientados al grupo y que son vistos con esa orientación desde la perspectiva interna de cada organización (Rousseau, 1995).

Conviene aclarar que el intercambio discreto no tiene por qué ir asociado necesariamente a un contrato explícito, como podría parecer en un principio, del mismo modo que un intercambio relacional tampoco tiene por qué plasmarse en un contrato normativo. Pueden existir situaciones de intercambios discretos basadas en contratos normativos como por ejemplo sería el caso de una máquina expendedora de refrescos, y también puede darse el caso de un intercambio relacional en el cual se use un contrato explícito, tal como un acuerdo de distribución exclusiva entre un fabricante y un distribuidor, o un contrato de franquicia entre un franquiciador y su franquiciado (Lusch y Brown, 1996). No obstante, aunque el formato de contrato y el formato de intercambio no son conceptos idénticos, algunos autores (Gundlach y Murphy, 1993) sí establecen una relación teórica y general entre ellos, así afirman que los acuerdos legales y formales (contrato explícito) caracterizan predominantemente la transacción discreta, mientras que el intercambio relacional queda caracterizado fundamentalmente por normas o principios éticos (contrato normativo).

La contratación explícita, así como la normativa, se pueden referir tanto a la definición de roles como al tratamiento de acontecimientos inesperados. La definición del rol se refiere a la función que debe desempeñar cada una de las partes, las responsabilidades que deben asumir, y el modo en el que deben actuar; mientras que el tratamiento de los acontecimientos inesperados refleja lo que ocurre cuando surge un acontecimiento imprevisto o un fallo inesperado en el funcionamiento. De este modo, nos quedarían finalmente, cuatro tipos de contratos: dos explícitos, que establecen con precisión por un lado los roles, y por otro los acontecimientos inesperados; y dos normativos, en lo

que existe un "entendimiento mutuo" sobre los roles por un lado, y el tratamiento de los eventos inesperados por otro.

En lo que respecta al comportamiento relacional, Lusch y Brown (1996) manejan tres importantes aspectos conductuales en su estudio: la flexibilidad, el intercambio de información y la solidaridad. La flexibilidad denota la capacidad de adaptación al cambio, el intercambio de información resulta suficientemente descriptivo, y la solidaridad se refiere a la preocupación por los intereses de la otra parte y la disposición a ofrecerle nuestra ayuda en caso del surgimiento de problemas. Y finalmente, los resultados económicos son valorados en términos de crecimiento de las ventas, crecimiento de la rentabilidad, "cash - flow", productividad, etc...

Las relaciones entre "constructos" planteadas en el modelo que presentan una contrastación favorable una vez finalizado el estudio empírico, son las siguientes:

- Cuanto más dependiente es el suministrador respecto al distribuidor, más explícito es el contrato que organiza la relación.
- La dependencia bilateral elevada en contraposición a la baja, conduce a contratos más normativos que organizan la relación entre los suministradores y los distribuidores.
- La dependencia bilateral alta no está asociada con contratos explícitos que organizan la relación entre suministradores y distribuidores.
- Cuanto más dependiente es el distribuidor respecto al fabricante, mayor será la orientación a largo plazo del distribuidor.
- Cuantos más contratos normativos organicen la relación entre suministrador y distribuidor, mayor será la presencia de comportamiento relacional
- El grado en el que son utilizados los contratos explícitos para dirigir la relación entre un suministrador y su distribuidor, no tiene una relación significativa con el nivel de comportamiento relacional entre esas dos partes.
- La dependencia bilateral alta entre un suministrador y un distribuidor hace aumentar la conducta relacional.
- Cuanto mayor es la orientación a largo plazo del distribuidor hacia la relación con su suministrador, más se desarrolla el comportamiento relacional.
- Los distribuidores con una orientación a largo plazo en las relaciones con sus suministradores confían más en los contratos explícitos que aquéllos con una orientación a corto plazo.
- Los distribuidores con una orientación a largo plazo en la relación con sus suministradores confían más en los contratos normativos que aquéllos con una orientación a corto plazo.

- Cuantos más contratos normativos son los que organizan la relación entre el suministrador y el distribuidor, mejor será el funcionamiento del distribuidor (es decir, mejores son los resultados obtenidos por éste)

Las relaciones que se cumplen según la previsión del modelo, aunque no de forma estadísticamente significativa son:

- Cuanto más dependiente es el distribuidor respecto al suministrador, peores son los resultados obtenidos por el distribuidor.
- Una dependencia bilateral elevada entre suministrador y distribuidor conduce a unos mejores resultados del distribuidor.
- Cuantos más contratos explícitos son los que organizan la relación entre suministrador y distribuidor, mejores son los resultados del distribuidor.

Las relaciones propuestas por el modelo que NO se cumplen son:

- Cuanto más dependiente sea el distribuidor respecto al suministrador, más explícito será el contrato que ordene la relación.
- Cuanto más dependiente sea el distribuidor respecto al suministrador, menos normativos serán los contratos utilizados para dirigir la relación
- Cuanto más dependiente sea el suministrador respecto al distribuidor, menos normativos serán los contratos utilizados para organizar la relación.
- Cuando la dependencia bilateral entre el suministrador y el distribuidor es elevada, la orientación a largo plazo del distribuidor hacia la relación será mayor.
- Cuanto más dependiente sea el suministrador respecto al distribuidor, menor será la orientación a largo plazo del distribuidor.
- Cuanto más dependiente sea el distribuidor respecto al suministrador, menor será la presencia de comportamiento relacional.
- Cuanto más dependiente sea el suministrador respecto al distribuidor, menor será la presencia de comportamiento relacional.
- Cuanto más tiempo un suministrador y un distribuidor hayan tenido una relación de negocios, mayor será el grado de conducta relacional.
- Cuanto más larga sea la relación entre el distribuidor y su suministrador, mayor será la orientación a largo plazo del distribuidor.
- Los distribuidores que hayan tenido largas relaciones con sus suministradores confiarán más en los contratos explícitos que aquellos que han mantenido relaciones cortas.
- Los distribuidores hayan mantenido relaciones más largas con sus suministradores confiarán más en contratos normativos que aquellos que hayan tenido relaciones cortas.

- Cuanto mayor sea el grado de conducta relacional, mejores serán los resultados del distribuidor.

4.4.2. LA SATISFACCIÓN PSICOLÓGICA:

El modelo más representativo de este enfoque es el de las "relaciones de trabajo entre el fabricante y el distribuidor" propuesto por Anderson y Narus (1990). Estos autores definen las "relaciones de trabajo" como el grado en el que existe reconocimiento mutuo y comprensión de la siguiente idea fundamental: el éxito de cada empresa depende en parte de otra empresa, con lo cual, cada empresa debe emprender acciones encaminadas a proporcionar un esfuerzo coordinado centrado en la satisfacción conjunta de los requerimientos de los consumidores en el mercado final.

Se trata de un modelo que en principio es válido tanto desde la perspectiva del fabricante como desde la del distribuidor, ya que ambas empresas participan en la misma relación de intercambio, aunque difieren eso sí en sus funciones de marketing por las propias características intrínsecas de sus respectivos negocios. Por tanto, se considera que los "constructos conductuales" que definen la relación son "simétricos" (y por tanto, utilizables indistintamente desde ambas perspectivas), aunque los indicadores concretos que reflejan esos "constructos" así como el peso relativo de las relaciones entre "constructos", pueden diferir según hablemos de fabricantes o de distribuidores. El modelo que proponen estos autores queda reflejado en la Figura 4.4..

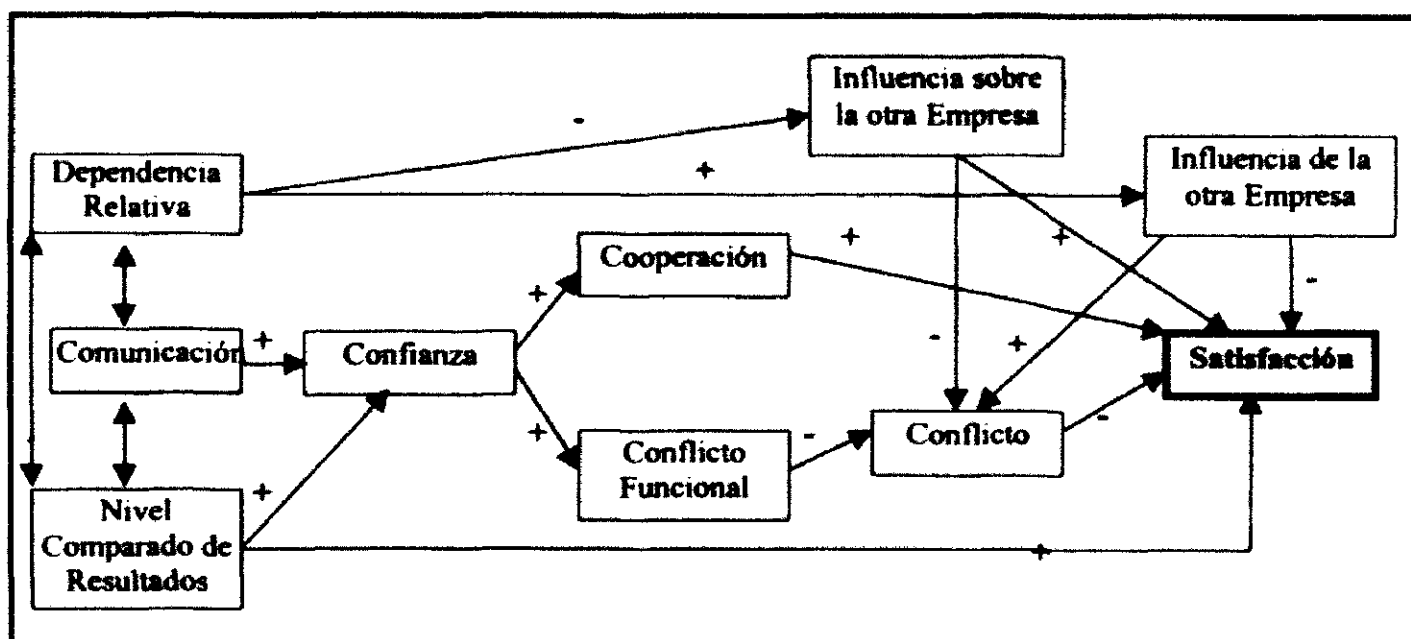


Figura 4.4: Modelo Explicativo de la Satisfacción Psicológica

Fuente: Anderson y Narus (1990)

Como puede apreciarse, uno de los "constructos" fundamentales de los que parte el modelo es el de "la dependencia relativa". En vez de considerar simplemente el grado de dependencia percibido en la relación, estos autores consideran más apropiado utilizar la percepción que tiene la empresa sobre su nivel de dependencia "en relación a" la dependencia que tiene su socio en la relación. Como ya quedó reflejado en el capítulo 2, es la dependencia relativa la que determina hasta qué punto una empresa tendrá influencia sobre, o será influenciado por, su socio comercial. La dependencia relativa queda definida por la diferencia percibida de una empresa entre su propio grado de dependencia y la dependencia de su socio respecto a ella en la relación.

La primera consecuencia de la dependencia relativa es la influencia o el ejercicio del poder. En este sentido, cabe hablar de dos tipos de influencia, la "influencia sobre la otra empresa" y "la influencia de la otra empresa" según lógicamente sea la empresa de referencia la que influya a la otra, y sea al contrario, la otra la que influya sobre nuestra empresa. Por supuesto, el concepto de influencia se refiere al "grado en el que una empresa aplica su poder para inducir la respuesta deseada en su socio". Una mayor dependencia relativa tendrá una asociación causal positiva sobre la "influencia de la otra empresa", y negativa sobre la "influencia sobre la otra empresa". Mientras que una menor dependencia relativa conducirá a unas relaciones causales de signo contrario en cada uno de esos dos casos.

El conflicto representa el nivel global de desacuerdo en la relación comercial, siendo medido por la frecuencia, la intensidad y la duración de los desacuerdos. Como puede verse, se prevé una relación causal positiva entre la "influencia de la otra empresa" y el conflicto, mientras que al contrario, se debe producir una relación causal negativa entre la "influencia sobre la otra empresa" y el conflicto (Gaski, 1984). Cuanto mayor sea la influencia que una empresa ejerza sobre su socio comercial, menor conflicto se encontrará la empresa ya que su socio mostrará interés por dar su conformidad o mostrarse sumiso ante la petición de la empresa.

Volviendo a los "constructos" base o iniciales del modelo (precursores), existe un concepto importante que es el "nivel comparado de resultados", el cual refleja la valoración realizada por una empresa sobre los resultados (rendimientos obtenidos menos los costes en los que se incurre) derivados de una determinada relación comercial en comparación con las expectativas basadas en la experiencia pasada y presente con relaciones similares, y en el conocimiento de las relaciones de otras empresas (Anderson y Narus, 1984). Desde el punto de vista del distribuidor, este "constructo" se valora a través de los ingresos que obtiene con la línea de productos del fabricante en relación las expectativas esperadas de la distribución de una línea de productos, y desde el punto de vista del fabricante, los resultados obtenidos de la relación de trabajo con el

distribuidor respecto a los resultados esperados. Lógicamente, un "nivel comparado de resultados" positivo provoca una dependencia relativa superior, y viceversa.

Por otra parte, otro "constructo" interrelacionado, a través de una relación causal "bi direccional" con el "nivel comparado de resultados", es la "comunicación" entendida ampliamente como "compartir tanto de manera formal como informal, información significativa y fluida entre las empresas" (Anderson y Narus, 1984), definición que pone el énfasis en la eficacia del intercambio de información, más que en la cantidad. El modelo establece una correlación positiva entre la comunicación y el nivel comparado de resultados.

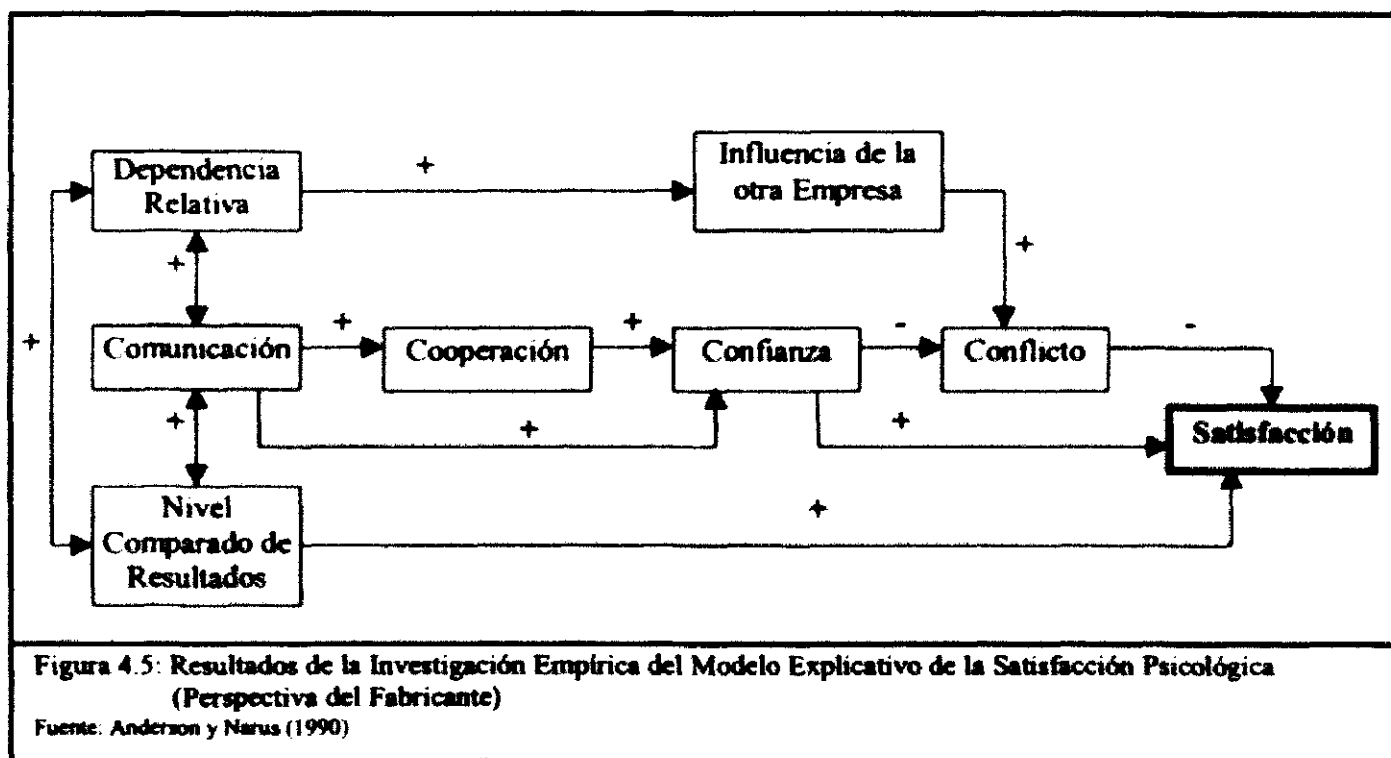
Estos dos últimos conceptos que acabamos de señalar influyen, en ambos casos de forma positiva, sobre el nivel de confianza depositada en la relación. Conviene señalar que la relación entre la comunicación y la confianza ha sido contrastada en otros estudios, no obstante hay autores que proponen un efecto de la confianza sobre la comunicación (Dwyer, Schurr y Oh, 1987), y no la propuesta por este modelo que es la inversa, ya que se considera que las comunicaciones significativas entre las empresas en una relación comercial constituyen un antecedente necesario de la confianza, admitiendo eso sí, que en los periodos sucesivos posteriores, la acumulación de confianza conduce a una mejor comunicación (no obstante, en este modelo se establecen las relaciones causales originarias y no aquéllas que aparecen con el paso del tiempo).

Una vez que la confianza se encuentra consolidada, tendrá una incidencia favorable sobre el nivel de cooperación, entendida aquí como las acciones similares o coordinadas complementariamente que toman las empresas con una relación de interdependencia, para alcanzar los objetivos compartidos o los resultados individuales que tienen una reciprocidad esperada a lo largo del tiempo. Al mismo tiempo, la confianza debe tener un efecto positivo sobre el conflicto funcional que, como se expuso con anterioridad, es aquél nivel de desacuerdo o tensión con unas consecuencias favorables y no negativas, estando por su parte este conflicto funcional relacionado causal y negativamente con el conflicto.

Por último, como puede apreciarse, son varios los conceptos analizados que, una vez interrelacionados entre sí, afectan en última instancia a la satisfacción, que tal como fue señalado previamente, se considera aquél "estado afectivo positivo resultante de la valoración de todos los aspectos que conforman la relación comercial de una empresa con otra" (Anderson y Narus, 1984). Se trata por tanto de un tipo de satisfacción "afectiva" que podría ser contrastada con un tipo de evaluación objetiva más "racional" sobre los resultados obtenidos. En realidad este último concepto de satisfacción, de

carácter económico, es el que queda representado de forma aproximada por el "constructo" "nivel comparado de resultados". Finalmente, la satisfacción (afectiva) queda condicionada positivamente por el nivel de cooperación, por la influencia o poder ejercido sobre la otra empresa, y por el nivel comparado de resultados³⁷; y negativamente por el nivel de conflicto y la influencia o poder ejercido por parte de la otra empresa.

Anderson y Narus (1990) trataron de contrastar empíricamente el modelo teórico propuesto que acabamos de describir. Como ya hemos señalado, lo hicieron tanto desde la perspectiva del fabricante como desde la del distribuidor. A continuación se exponen los resultados obtenidos desde el punto de vista del fabricante, que son de mayor utilidad para el objetivo de esta tesis³⁸, a través de la representación gráfica de las relaciones causales que salen estadísticamente significativas (y con el signo esperado). Esta representación aparece en la Figura 4.5..



³⁷ El efecto positivo del nivel comparado de los resultados, y por consiguiente, de la satisfacción económica sobre la satisfacción "psicológica" o "afectiva" ha sido contrastada en estudios anteriores (Thibaut y Kelley, 1959).

³⁸ Recordemos que el estudio empírico realizado en esta tesis se centra en la perspectiva del fabricante. Conviene señalar que los resultados obtenidos desde el punto de vista son muy similares, hallándose alguna que otra pequeña variante.

Como puede apreciarse, se pueden extraer una serie de conclusiones interesantes de los resultados obtenidos. En primer lugar, destaca el hecho de que la cooperación aparezca como "antecedente" y no como consecuencia de la confianza³⁹, lo cual induce a pensar que la acción o trabajo conjunto es el que posibilita el desarrollo de la confianza y no al revés como proponen la mayoría de los modelos. El motivo puede ser el modo en el que los fabricantes y los distribuidores encuestados conciben la cooperación y la confianza. Cuando se les pregunta sobre su percepción de la confianza en la relación comercial, los entrevistados dan una respuesta del "estado presente", mientras que los encuestados piensan normalmente en la cooperación en términos "pasados", es decir, piensan en seguida en pasadas experiencias cuando las dos partes han estado trabajando juntas.

Además, este efecto "previo" o "anterior" de la cooperación ha quedado puesto de manifiesto en algunas investigaciones anteriores (Matthews y Shimoff, 1979; Frazier, 1983b; y, Dwyer y Lagace, 1986) en las que la confianza en la relación se desarrolló lentamente a lo largo de un cierto número de intercambios cooperativos, incluso cuando estaba presente alguna contingencia que hacía que el coste de "bajos niveles de confianza" fuese elevado. Por otra parte, cabe destacar en este modelo contrastado empíricamente, que no se encuentran relaciones estadísticamente significativas referidas a "la influencia sobre la otra empresa", el "conflicto funcional".

5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS:

En el presente capítulo ha quedado puesto de manifiesto el papel fundamental que juega el conflicto en la determinación del grado de satisfacción percibido en la negociación, habiéndose encontrado en varios estudios una relación causal, lógicamente de signo negativo, entre el conflicto y la satisfacción, de tal forma que mayores niveles de conflicto se corresponden con un menor grado de satisfacción en la negociación (Frazier, Gill y Kale, 1989; Anderson y Narus, 1990; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992; Rosenberg y Stern, 1970; Brown y Day, 1981; Wilkinson, 1981). Ésta es la duodécima hipótesis que se plantea en la tesis, la cual quedaría definida finalmente del siguiente modo en este estudio concreto de relaciones fabricante - distribuidor: cuánto mayor es el conflicto percibido por el fabricante en la negociación con su principal distribuidor independiente, menor es la satisfacción experimentada por el fabricante (H-12).

³⁹ Este hecho se produce igualmente desde la perspectiva del distribuidor.

Si se analizan los "constructos" relacionales propuestos en la literatura que influyen sobre el nivel de satisfacción, puede comprobarse que existen tres clases de variables que han sido utilizadas con una gran asiduidad: la cooperación, la confianza y el compromiso⁴⁰ (concretamente su dimensión "orientación a largo plazo"). No obstante, las investigaciones han dado resultados dispares a la hora de valorar el modo en el que interactúan estos tres conceptos, y más concretamente, en el tipo de relaciones causa efecto que tienen lugar entre ellos para explicar finalmente el nivel de satisfacción.

Estos conceptos han sido incluso concebidos en algunas ocasiones como consecuencias del grado de satisfacción, y no como antecedentes. Es el caso del compromiso que ha sido considerado, en la mayoría de los casos, un resultado de la satisfacción (Anderson y Weitz, 1989; Biong, 1993; Ganesan, 1994), aunque también ha sido concebida como antecedente favorable (Mohr y Spekman, 1994). La confianza ha sido considerada fundamentalmente como antecedente de la satisfacción (Andaleeb, 1996; Mohr y Spekman, 1994; Iglesias y otros, 1998), aunque también como consecuencia (Ganesan, 1994); mientras que, en lo que respecta a la cooperación, se ha contrastado en varias ocasiones una asociación causal positiva con la satisfacción (Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992; Dwyer, 1980) pero también la asociación contraria, es decir, el efecto positivo de la satisfacción sobre la cooperación (Hunt y Nevin, 1974; Schul, Little y Pride, 1985).

En cuanto a la asociación entre la confianza y la cooperación, la mayoría de los estudios señalan a la confianza como antecedente de la cooperación (Morgan y Hunt, 1994; Pruitt, 1981), no obstante, otros autores, como Anderson y Narus (1990) comprueban que realmente la confianza se construye a partir de acciones conjuntas que van realizando los distribuidores y los fabricantes. Esta última relación causal de la cooperación con la confianza fue hallada en otros estudios como los de Frazier (1983b) y Dwyer y Lagace (1986). Por su parte, el compromiso ha sido concebido normalmente como una consecuencia de la confianza (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994) y como un antecedente de la cooperación (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994).

Dada la disparidad de criterios utilizados para establecer la causalidad en las asociaciones entre estos cuatro conceptos (la cooperación, la confianza, la orientación a

⁴⁰ La variable "compromiso" se compone de dos dimensiones fundamentales que son: el "input" o "instrumento" que representa la "acción realizada por alguna de las partes que supone una apuesta por la relación y demuestra algo más que una mera promesa" (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995); y por otro lado, la "actitud" que refleja la "intención duradera de las partes para desarrollar y mantener una relación estable", esta segunda dimensión también recibe el nombre de "orientación a largo plazo" ya que se refiere a la "expectativa de continuidad en la relación que tienen las partes del intercambio" (Ganesan, 1993).

largo plazo y la satisfacción), consideramos que lo más conveniente es dejar abierta la asociación existente entre ellos, es decir, no formular de antemano ninguna relación causal y esperar a que el propio proceso metodológico utilizado en la contrastación empírica del modelo, nos proporcione una respuesta relativa al tipo de asociación existente, solucionando de este modo el problema planteado.

Uno de los resultados hallados en el estudio de Ganesan (1994) señala que la interdependencia, medida a través de la inversión en activos específicos, influye sobre la confianza, mientras otros autores (Anderson y Weitz, 1989) consideran que el desequilibrio de poder ejercido al que se ve sometido una de las partes del intercambio, hace que ésta confíe en menor medida en la otra. En base a esta última relación, en este estudio se considera que el ejercicio de poder debe incidir negativamente sobre la confianza, de tal forma que cuánto mayor sea el poder ejercido por el principal distribuidor independiente sobre el fabricante, menor debe ser la confianza que deposita este último en el primero. Esta afirmación representa la hipótesis número trece de la tesis (H-13). Cabe recordar que el ejercicio de poder presenta también una influencia indirecta sobre la satisfacción a través de la incidencia positiva que tiene sobre el conflicto, el cual se espera que provoque un nivel de satisfacción inferior.

Por último, algunos autores como Young y Wilkinson (1989) y Anderson y Weitz (1992), sostienen que el elevado nivel de desacuerdo en la negociación, es decir, el conflicto, deteriora el grado de compromiso en la relación, y más concretamente la orientación a largo plazo hacia la misma. En definitiva, se trata de afirmar que cuando un miembro del canal percibe que otro actúa en gran medida en contra de sus intereses, evidentemente reducirá su predisposición a realizar esfuerzos para desarrollar la relación que le une a él, y en ese sentido disminuirá su grado de compromiso. Esta asociación propuesta por estos autores es la que se utiliza en la décimocuarta y última hipótesis, quedando finalmente enunciada del siguiente modo: cuánto mayor es el grado de conflicto percibido por el fabricante en su relación con el principal distribuidor independiente, menor debe ser la orientación a largo plazo hacia relación que tiene el fabricante (H-14). Conviene aclarar que cuando se habla de conflicto, se está haciendo alusión a un tipo de conflicto disfuncional que provoca efectos negativos en el rendimiento de la relación, y no al conflicto funcional, que al tener efectos beneficiosos sobre los resultados obtenidos, estaría más bien asociado positivamente a la orientación a largo plazo. Todos los factores determinantes de la satisfacción que han sido expuestos quedan reflejados en la Figura 4.6.

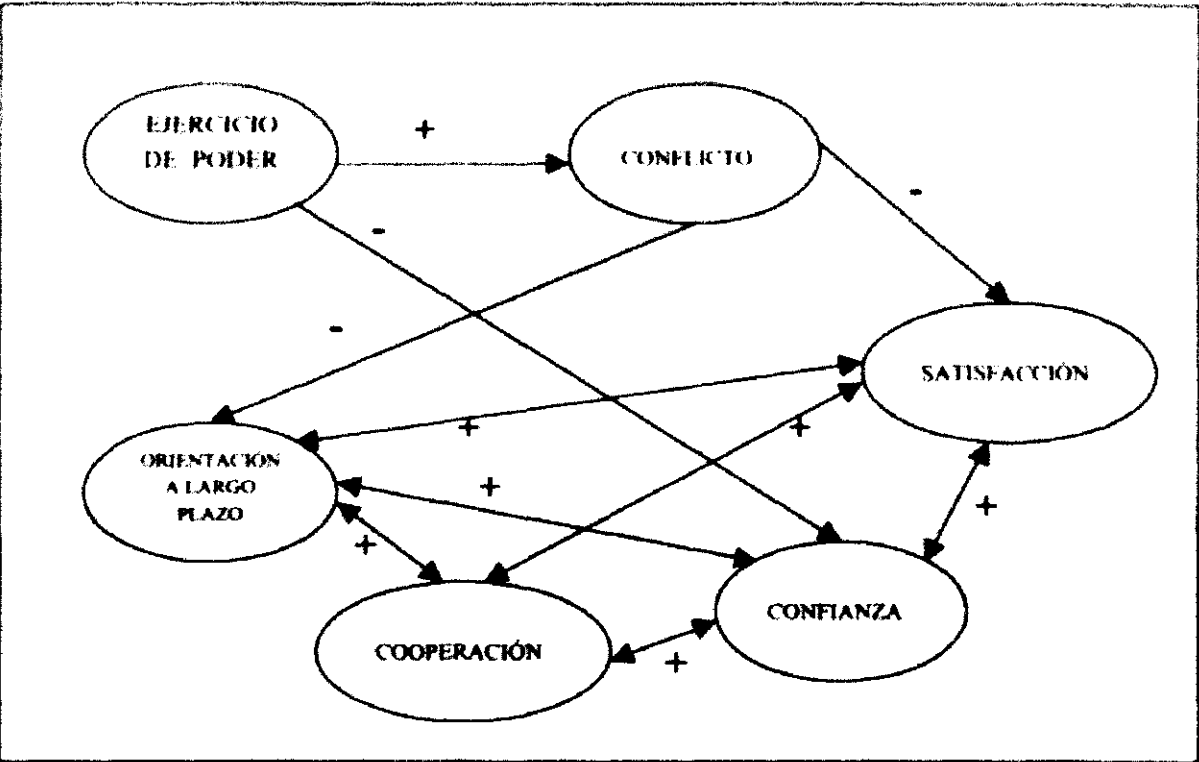


Figura 4.6.: Modelo explicativo de la Satisfacción

CAPÍTULO - 5

PROPUESTA DE UN MODELO GENERAL PARA EXPLICAR LA SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES FABRICANTE – DISTRIBUIDOR:

FACTORES DETERMINANTES DEL PODER EJERCIDO

1. PROPUESTA DE UN MODELO GLOBAL EXPLICATIVO DE LA SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR:

En los capítulos anteriores se ha realizado una revisión bibliográfica que ha permitido formular varias hipótesis referidas a los principales antecedentes de la satisfacción en las relaciones fabricante - distribuidor. Este conjunto de hipótesis define un modelo global explicativo de la satisfacción en los canales de distribución que queda reflejado en la Figura 5.1. En ella pueden apreciarse las relaciones establecidas entre las distintas variables y "constructos" que desempeñan un papel fundamental en la determinación del grado de satisfacción percibido finalmente por los agentes participantes en el canal.

Es necesario recordar que el análisis efectuado en esta investigación se centra en la perspectiva del fabricante, ya que el estudio de ambas perspectivas (fabricante y distribuidor) hubiese sido excesivamente ambicioso, dada la elevada magnitud del proceso que conduce al grado de satisfacción de los miembros del canal. Los recursos limitados con los que contamos hacen que el estudio de ambas perspectivas suponga renunciar a cierta profundidad en el análisis, por ello se ha preferido analizar una de ellas, antes que abordar las dos de un modo más superficial. El trabajo empírico se realiza en el sector de los productos de gran consumo, y los cambios acontecidos en la estructura competitiva del comercio minorista en este sector⁴¹, suponen en principio una amenaza para los fabricantes, por ello se considera que tiene un especial interés el análisis de la satisfacción desde el punto de vista de este miembro del canal.

También es importante puntualizar que la relación fabricante - distribuidor objeto de análisis se refiere a la relación bilateral de cada unidad de negocio fabricante con su principal distribuidor independiente. El motivo por el cual se escoge la figura del principal distribuidor independiente es que nos interesa analizar fundamentalmente las negociaciones más conflictivas de los fabricantes, en las que pueden verse sometidos a un mayor poder ejercido por parte de los distribuidores, y como quedará demostrado

⁴¹ Cabe destacar, como principal fenómeno, el intenso proceso de concentración que está teniendo lugar (Rebollo, 1999).

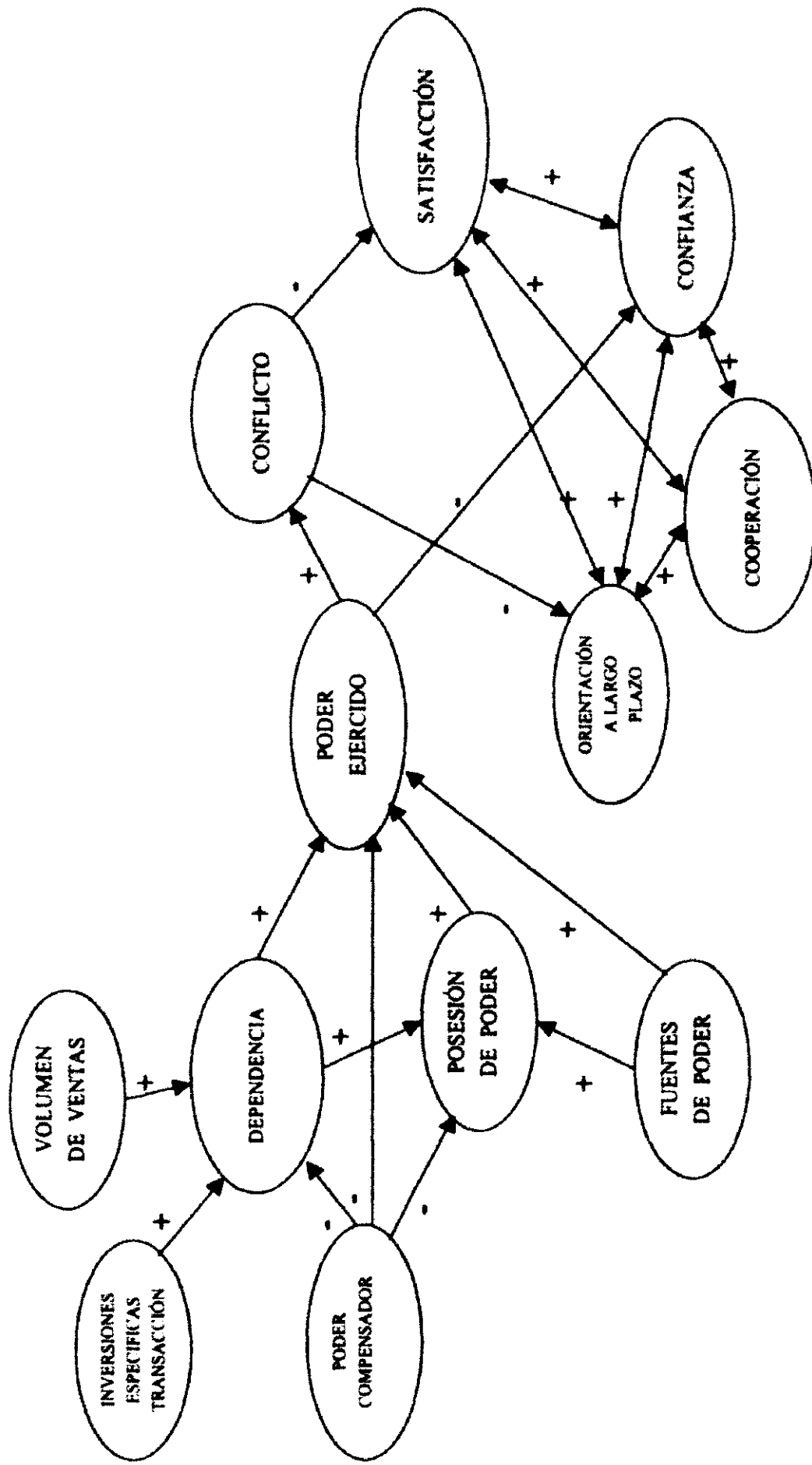


Figura 5.1.: Modelo General propuesto para explicar la Satisfacción.

posteriormente, el distribuidor de mayor tamaño⁴² es el que se encuentra en una posición más fuerte para influir en mayor medida sobre el fabricante. No se ha utilizado la figura de las centrales de compra ya que, a pesar de que en muchos casos se trate efectivamente del principal comprador o cliente del fabricante, el hecho de que en ellas intervengan distintos distribuidores complicaría excesivamente el análisis.

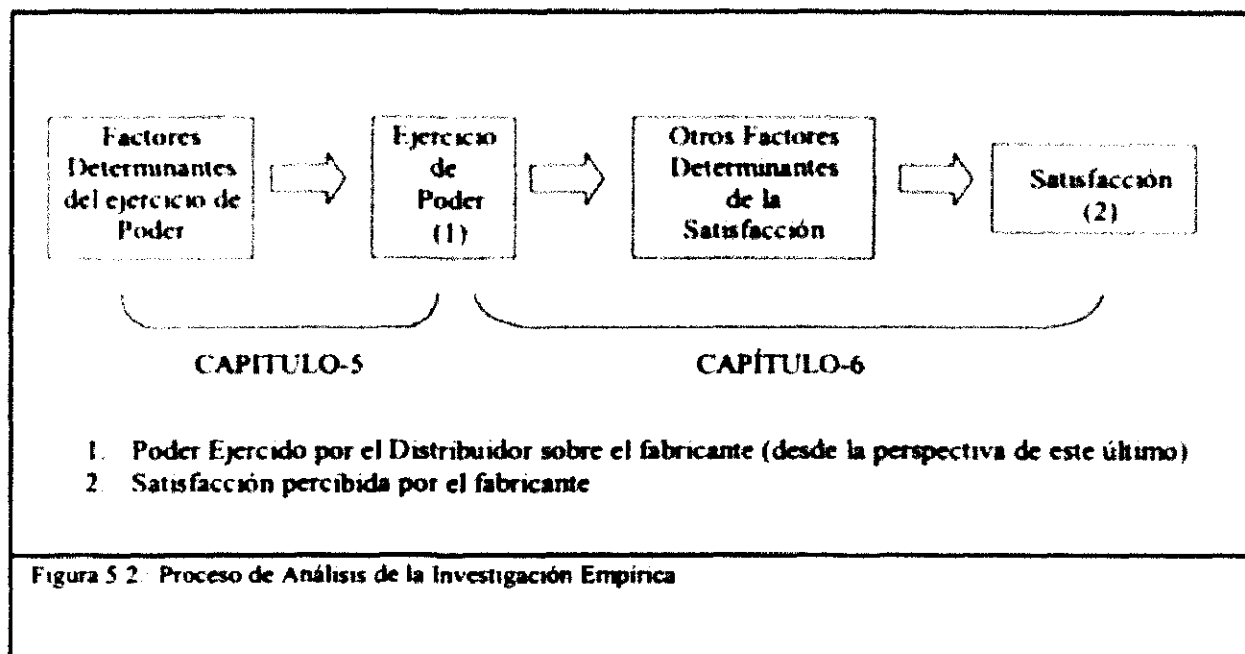
Por otro lado, la extensión o amplitud del modelo, unida al limitado número de empresas participantes en la investigación empírica, imposibilitan el estudio agregado de todo el modelo en su conjunto, haciéndose necesario dividir el análisis en dos grandes partes. Uno de los factores que influye en mayor medida sobre el nivel de satisfacción es, sin lugar a dudas, el ejercicio de poder que tiene lugar en el canal de distribución⁴³. Como estamos analizando la perspectiva del fabricante, nos interesa obviamente la situación de posible poder ejercido por parte del distribuidor. No obstante, el efecto del poder ejercido por el distribuidor sobre la satisfacción del fabricante, no tiene por qué ser directo, sino que en la mayoría de los casos, se produce de un modo indirecto, es decir, a través de la intermediación de una serie de variables (o "constructos") como son el conflicto y el grado de relacionismo⁴⁴.

Por ello, se ha considerado oportuno analizar en primer lugar los factores explicativos del ejercicio de poder, para entrar seguidamente a analizar, en un segundo lugar, los factores clave que actúan de "puente" entre el poder ejercido y la satisfacción generada. La primera parte de la investigación empírica será tratada en el presente capítulo 5, mientras que los resultados obtenidos en la segunda parte de dicha investigación se expondrán en el capítulo 6. En la Figura 5.2. puede apreciarse una representación gráfica de este planteamiento descrito de la investigación empírica.

⁴² Es importante señalar que nos referimos al concepto de "tamaño" desde el punto de vista del fabricante, es decir, en términos del volumen de ventas que realiza el fabricante a través del distribuidor, ya que para el fabricante su mayor o principal distribuidor será aquél que le permita obtener unas ventas superiores. Evidentemente, suele existir una correlación entre esta variable y la del "tamaño empresarial" del distribuidor (que puede ser medida a su vez de diferentes modos: volumen de facturación, metros cuadrados de superficie comercial, etc ...), ya que los fabricantes suelen hacer su mayores volúmenes de ventas a través de distribuidores de mayor "tamaño empresarial", no obstante no tiene por qué ser así en todos los casos.

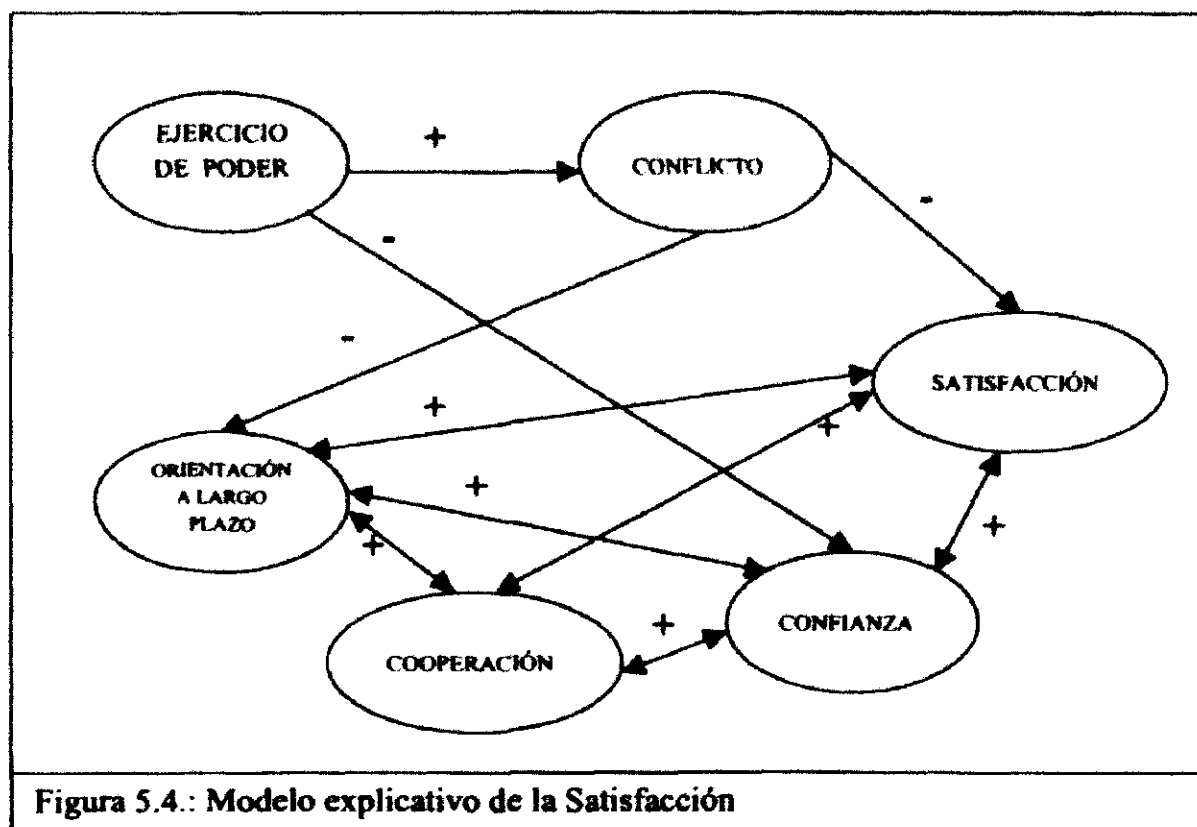
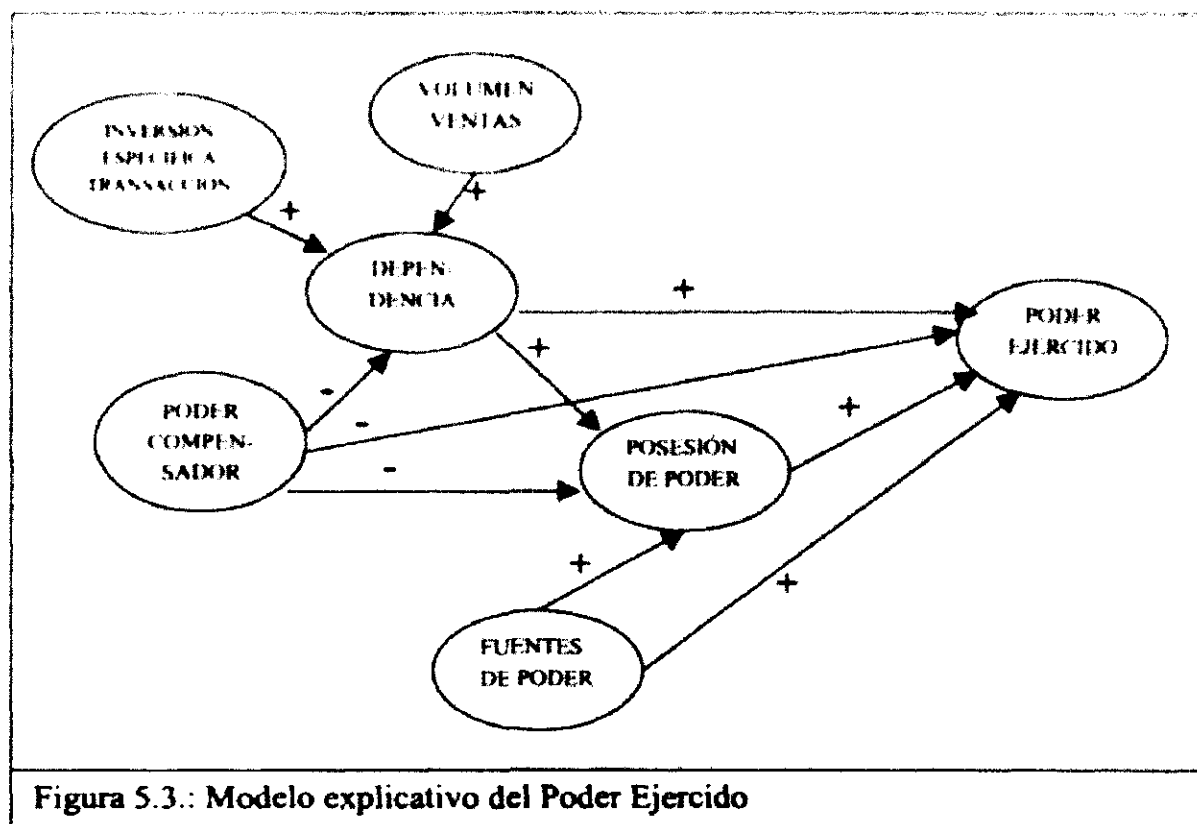
⁴³ Esta afirmación viene corroborada por multitud de investigaciones previas realizadas en torno al poder en las relaciones fabricante - distribuidor, entre las que cabe citar las de Hunt y Nevin (1974); Gaski y Nevin (1985), Frazier y Summers (1986); Anderson y Narus (1990), Ganesan (1993), Richardson, Swan y Hutton (1995); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999).

⁴⁴ El "grado de relacionismo" abarca aspectos como el nivel de cooperación, compromiso y confianza que existen en la relación entre fabricante y distribuidor.



Por tanto, una vez establecido el objetivo principal de la tesis como la identificación y el análisis de las relaciones existentes entre los distintos antecedentes de la satisfacción en los canales de distribución (en nuestro caso, desde la perspectiva del fabricante), tenemos definidos otros dos grandes objetivos iniciales, el primero de ellos es identificar y explicar el funcionamiento de los factores determinantes del poder ejercido por el distribuidor sobre el fabricante, desde la óptica del fabricante (ver Figura 5.3.), y el segundo objetivo consiste en analizar el modo de actuación del ejercicio de poder junto a los restantes factores explicativos de la satisfacción percibida en la negociación por el fabricante (ver Figura 5.4.).

Como ya ha sido señalado, en este capítulo 5 se aborda el primer objetivo, y por consiguiente se analiza el modelo explicativo del ejercicio de poder representado en la Figura 5.3. El proceso que se sigue en el desarrollo del capítulo consiste en explicar en primer lugar los métodos utilizados para realizar la medición de las variables del modelo, exponiendo los datos más significativos de cada una de ellas, y a continuación se presentan los resultados obtenidos en la contrastación empírica de las hipótesis en las que se basa el modelo.



2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES EN EL MODELO EXPLICATIVO DEL EJERCICIO DE PODER

2.1. EL EJERCICIO DE PODER

El ejercicio de poder se manifiesta especialmente en el establecimiento de las condiciones de la negociación entre los miembros del canal. Por ello, para medir el ejercicio de poder de los distribuidores frente a los fabricantes en los canales de distribución de productos de gran consumo, se ha dividido la negociación entre el fabricante y el distribuidor en los diferentes aspectos que son objeto de discusión o acuerdo, es decir, se ha desagregado la negociación en los puntos más significativos que son tratados en las denominadas "plantillas".

Los distintos aspectos en los que finalmente se ha dividido la negociación son los dieciséis que figuran a continuación (todos ellos se refieren a cuatro grandes ámbitos de la negociación: "pagos ligados a la venta del producto", "servicios del distribuidor", "servicios del fabricante" y "otros aspectos"):

- Pagos ligados a la venta del producto:
 - Descuento sobre precio tarifa.
 - Cánones de referenciación (alta de nuevos productos).
 - Pagos atípicos (por "nuevas aperturas", "ventas aniversario", etc ...).
- Servicios del distribuidor:
 - Espacio asignado en los lineales
 - Utilización y pago de cabeceras de góndola
 - Pago por utilización de plataformas de distribución
 - Respeto a la posición en el lineal
- Servicios del fabricante:
 - Adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor
 - Aportaciones para gastos de publicidad
 - Asunción de gastos relacionados con el proceso de devoluciones
 - Días de aplazamiento de pago
- Otros:
 - Días prefijados para los pagos
 - Promociones en el punto de venta
 - Codificación y etiquetado de los productos y embalajes
 - Reposición de los productos en los lineales
 - Selección del producto y definición de surtidos dentro de la categoría

Consideramos que esta clasificación que proponemos de los aspectos negociados incluye, sino todos (ya que sería prácticamente imposible), si la mayoría de aspectos tratados, y desde luego pensamos que se encuentran los más relevantes o significativos. Hay que tener en cuenta que la clasificación está realizada a partir de las transacciones que se dan en la realidad en el sector de los productos de gran consumo, ya que posiblemente, en otro tipo de sector, habría que realizar alguna adaptación específica al mismo.

Una vez dividida la negociación en esos aspectos señalados, se analizan dichos aspectos en relación a dos dimensiones fundamentales para cuantificar el poder ejercido: la "importancia" que se le concede a cada aspecto tratado en el proceso de negociación, y la "obligación" o "presión" a la que se ven sometidos para aceptar las condiciones impuestas o no deseadas en relación a dichos aspectos. La valoración de estas dos dimensiones la realizan lógicamente las unidades de negocio fabricantes encuestadas.

Cada una de estas dos dimensiones es valorada en una escala de siete puntos que va desde "1.- nada importante" a "7.-muy importante" en el caso de la dimensión "importancia", y desde "1.- ninguna presión" hasta "7.-mucha presión" en el caso de la dimensión "presión". Además se añadía otra posibilidad de respuesta en cada aspecto de la negociación que era la opción de "no negociado" para ofrecer una alternativa de respuesta en el caso de que no se negociase ese aspecto, y por tanto no se pudiese contestar en la escala numérica.

Multiplicando en cada aspecto de la negociación la dimensión "grado de importancia" por la dimensión "grado de presión u obligación", obtenemos una valoración del poder ejercido en cada aspecto negociado. Esta metodología está basada en los componentes "evaluativo" y "cognitivo" de medición del poder propuestos por Lusch y Brown (1982), para quienes el primer componente refleja la dimensión importancia, mientras que el segundo se refiere a la dimensión intensidad. Estos autores realizan su investigación en el sector automovilístico de Estados Unidos y dividen la negociación en quince variables decisión de la política comercial del concesionario.

En realidad, la puntuación obtenida en la dimensión "grado de presión" ofrece ya una idea de la variable "ejercicio de poder", no obstante, se parte de la base de que el poder no se manifiesta con la misma intensidad en dos aspectos de la negociación aunque la presión percibida en ambos (por el fabricante) sea la misma, si uno de ellos tiene una gran importancia para el fabricante y otro carece de importancia, evidentemente en este caso planteado, el distribuidor estará ejerciendo un mayor poder sobre el fabricante en el primer aspecto que en el segundo caso. De ahí la necesidad de introducir un elemento de ponderación en la valoración como es precisamente el que se consigue con la incorporación de la dimensión "importancia".

Una vez que se tiene una valoración del poder ejercido por el distribuidor sobre el fabricante en cada uno de los aspectos negociados, para obtener una evaluación del ejercicio de poder en el proceso conjunto o global de negociación, bastará con sumar las puntuaciones de poder ejercido en cada aspecto. Por tanto, existe una medida agregada de ejercicio de poder, que representa el poder total ejercido por el distribuidor frente al fabricante, y que viene determinada por el sumatorio ponderado (por la dimensión "importancia") de las "presiones" percibidas en los distintos aspectos que componen la negociación (en nuestro caso, dieciséis aspectos).

2.1.1. PODER EJERCIDO POR EL DISTRIBUIDOR PRINCIPAL Y POR EL DISTRIBUIDOR MEDIO: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Se acaba de describir el modo de medición del ejercicio de poder, no obstante, antes de pasar a trabajar con esta variable, es necesario comprobar que efectivamente la medición efectuada es correcta y suficientemente precisa. Para ello, se realiza un análisis comparativo entre el poder ejercido por el principal distribuidor independiente y por el distribuidor tipo medio⁴⁵, con el objeto de averiguar si, tal y como cabría esperar, la medida utilizada es capaz de discernir ambos poderes. El modo de medición debe ser capaz de detectar diferencias significativas entre ellos, concretamente, se debe obtener un poder ejercido por el principal distribuidor independiente que sea superior de forma estadísticamente significativa al poder ejercido por el distribuidor medio.

Con ese fin, se solicita a las unidades de negocio fabricantes encuestadas que contesten en relación a dos clases de negociaciones, por un lado respecto a la negociación con "su principal distribuidor independiente" y por otro lado respecto a "su distribuidor medio". Por consiguiente, las respuestas de cada fabricante nos permiten tener información de cómo percibe el poder que está ejerciendo sobre él por un lado su principal distribuidor independiente, y por otro lado, su distribuidor tipo "medio".

En el cuadro 5.1. pueden observarse las puntuaciones promedio de ejercicio de poder tanto del principal distribuidor independiente como del distribuidor medio. Aparece el poder ejercido por ambos distribuidores en cada uno de los dieciséis aspectos de los que consta la negociación y también se ha calculado el poder total agregado ejercido por las dos clases de distribuidor.

⁴⁵ El distribuidor tipo "medio" se define como "aquél que se corresponde con la mediana estadística, es decir, el que, ordenados los distribuidores por orden de importancia, de mayor a menor, ocupe la posición intermedia.

CUADRO 5.1. EJERCICIO DE PODER

ASPECTOS DE LA NEGOCIACIÓN	NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR			NEGOCIACIÓN CON EL DISTRIBUIDOR MEDIO		
	IMPORTANCIA (A)	PRESIÓN A ACEPTAR CONDICIONES (B)	PODER EJERCIDO (A x B)	IMPORTANCIA (A)	PRESIÓN A ACEPTAR CONDICIONES (B)	PODER EJERCIDO (A x B)
Descuento sobre precio tarifa	4,76	4,42	25,78	4,85	4,02	23,42
Cánones de referenciación (alta de nuevos productos)	5,12 (a)	4,97 (a)	29,00 (a)	4,03	4,09	19,02
Pagos atípicos (nuevas aperturas, ventas aniversario, regalos de boda, remodelación de tiendas...)	5,64 (a)	5,73 (a)	34,61 (a)	4,56	4,48	22,44
Espacio asignado en lineales	3,55 (c)	3,36 (b)	15,76 (b)	3,12	2,85	12,79
Utilización y pago de cabeceras de góndola	5,67 (a)	5,10 (a)	30,79 (a)	4,62	4,03	21,23
Pago por utilización de plataformas de distribución	4,52 (a)	4,95 (a)	27,32 (a)	2,42	2,86	10,30
Respeto a la posición en el lineal	3,54 (b)	3,37 (b)	15,76 (b)	2,98	2,91	12,22
Adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor	3,00 (a)	2,73 (a)	11,72 (a)	1,94	2,09	6,88
Aportaciones para gastos de publicidad	5,25 (a)	5,47 (a)	31,14 (a)	4,50	4,58	22,28
Asumción de gastos relacionados con el proceso de devoluciones	4,00 (a)	4,15 (a)	20,23 (a)	3,45	3,47	15,58
Días de aplazamiento de pago	5,01 (a)	4,79 (a)	26,21 (a)	4,47	4,03	20,70
Días prefiados para los pagos	5,27 (a)	5,05 (a)	28,14 (a)	4,69	4,16	21,79
Promociones en punto de venta	5,64 (c)	4,74 (c)	29,03 (a)	5,27	4,33	24,25
Codificación y etiquetado de los productos y embalajes	3,42 (a)	2,62 (a)	12,63 (a)	2,91	2,03	8,87
Reposición de los productos en los lineales	5,16 (a)	4,39 (a)	25,14 (a)	3,02	2,72	11,96
Selección del producto y definición de surtidos dentro de la categoría	5,15 (a)	4,23 (a)	24,19 (a)	3,85	3,09	14,69
NEGOCIACIÓN GLOBAL			391,27 (a)			259,02

(a) Diferencia estadísticamente significativa al 99 % respecto a la negociación con el distribuidor medio.

(b) Diferencia estadísticamente significativa al 95 % respecto a la negociación con el distribuidor medio.

(c) Diferencia estadísticamente significativa al 90 % respecto a la negociación con el distribuidor medio.

Si se compara, en el global de la negociación, el poder ejercido por el distribuidor principal independiente y aquél poder ejercido por el distribuidor "tipo medio", podemos apreciar que efectivamente, el primero es claramente superior al segundo. Además, si se aplica un análisis "test - t" de medias, se puede observar que la diferencia entre ambos valores resulta ser estadísticamente significativa al 99 %. Por ello se puede afirmar, a partir de los resultados obtenidos, que el método utilizado para valorar el poder ejercido por el distribuidor es suficientemente preciso. En la contrastación del modelo se empleará lógicamente la medida del poder ejercido por el principal distribuidor independiente por las razones ya expuestas anteriormente.

En realidad, del mismo modo que se ha demostrado la diferencia existente considerando el poder ejercido en su totalidad, pueden realizarse, de forma paralela, otros análisis parciales viendo, para cada uno de los aspectos de la negociación, si el poder ejercido por el principal distribuidor difiere estadísticamente de aquél ejercido por el distribuidor tipo "medio".

De este modo, se puede observar que en todos los aspectos de la negociación, el poder ejercido por el principal distribuidor es superior al del distribuidor medio, y que, tras la aplicación del "test - t" de medias, existen unas diferencias estadísticamente significativas al 99 % en todos los aspectos de la negociación, excepto en tres de ellos, dos de los cuales, el "espacio asignado en los lineales" y el "respeto a la posición en el lineal", presentan un nivel de significatividad del 95 %, y el único aspecto cuya diferencia no es estadísticamente significativa es el del "descuento sobre precio tarifa".

2.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL EJERCICIO DE PODER:

Además del análisis que se acaba de realizar para comprobar la precisión de la medida de ejercicio de poder utilizada, resulta interesante hacer un análisis descriptivo de la información que aparece reflejada en el cuadro 5.1.. Puede observarse en primer lugar que los fabricantes conceden gran importancia a la mayoría de los aspectos que definen las condiciones de negociación frente a su principal distribuidor. En efecto, de los dieciséis aspectos contemplados, a nueve de ellos les otorgan un valor medio superior a cinco, a seis un valor intermedio y sólo al aspecto referido a la adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor le conceden una importancia relativamente baja, con un valor medio de tres. En concreto los aspectos más valorados son: los pagos de cabeceras de góndola, los pagos atípicos, las promociones en punto de venta, las aportaciones para gastos de publicidad, los días prefijados para los pagos, la reposición de productos en los lineales, los cánones de referenciación, la definición de los surtidos y los días de aplazamiento de pago.

Por el contrario, en el proceso de negociación frente a su distribuidor medio sólo se considera importante el aspecto relacionado con las promociones en el punto de venta. De donde se deduce que, efectivamente, los procesos de negociación varían ampliamente en cuanto a las condiciones tratadas en función del tamaño y del poder que posea el distribuidor. Esta diferencia alcanza valores altamente significativos en todos los aspectos excepto en el descuento sobre precio de tarifa, donde los valores medios son similares.

En segundo lugar, en lo que respecta a la presión percibida, los aspectos de la negociación en los que los fabricantes perciben un ejercicio de mayor presión por parte de su principal distribuidor son los pagos atípicos, las aportaciones para publicidad, pago de cabeceras de góndola, cánones de referenciación, días prefijados para los pagos, pago por utilización de plataformas de distribución. Todos ellos forman parte del grupo de aspectos de la negociación que se consideran de elevada importancia por el fabricante y constituyen partidas de pagos. En el resto de los factores, la presión percibida es media o baja, siendo los aspectos sobre los que la presión es menor, los referidos al producto: adaptación del producto a las especificaciones, y codificación y etiquetado.

Frente a esta situación tiene gran interés destacar que los fabricantes no perciben en ninguno de los aspectos una presión elevada procedente del distribuidor medio, mientras que perciben una presión baja en un gran número de aspectos, lo que refleja que el ejercicio de poder parece estar directamente relacionado con la dependencia basada en la proporción de ventas (realizada a través del distribuidor). Las diferencias son significativas de nuevo en todos los aspectos excepto en el descuento sobre precio de tarifa donde la valoración de la presión alcanza un nivel medio similar.

Por tanto, las estrategias de influencia del principal distribuidor frente a los fabricantes se manifiestan fundamentalmente en aquellas condiciones de la negociación que, además de tener gran importancia, están sometidas a un elevado grado de presión. En concreto en los pagos atípicos, en las aportaciones para publicidad, en el pago de cabeceras de góndolas, en los cánones de referenciación, en las promociones en el punto de venta, y en los días prefijados para los pagos.

2.2. LA DEPENDENCIA, EL VOLUMEN DE VENTAS, LAS INVERSIONES ESPECÍFICAS EN LA TRANSACCIÓN Y EL PODER COMPENSADOR

La medición de la variable "dependencia del fabricante respecto al distribuidor", se realiza a través de la dificultad, percibida por el fabricante, para sustituir al distribuidor y poder realizar el intercambio con otra organización alternativa que le ofrezca unos servicios similares. El grado de dificultad es valorado mediante una escala tipo likert de siete puntos que oscila de menor a mayor intensidad en la dificultad.

La variable volumen de ventas se mide mediante el porcentaje de ventas que realiza el fabricante a través de su principal distribuidor independiente. La inversión específica en diseño y material P.L.V., se valora en relación a una escala tipo likert de siete puntos, desde "1- inversión muy reducida", pasando por "4-inversión moderada", hasta llegar a "7-inversión muy elevada". Y para evaluar el poder compensador, se utiliza un indicador de la posición competitiva del fabricante como es su cuota de mercado relativa (es decir, el volumen de ventas en términos relativos respecto a la empresa fabricante líder en el sector). Esta cuota de mercado relativa queda reflejada en una escala de cinco puntos, que da lugar a cinco posiciones de cuota: "igual al líder (100 %)", "mayor o igual al 75 % del líder", "entre el 50 y 74 % del líder", "entre el 25 y el 49 % del líder" e "inferior al 25 % del líder".

En el cuadro 5.2. pueden apreciarse los valores medios y las desviaciones típicas obtenidas en las variables "dependencia", "volumen de ventas" e "inversión específica en la transacción" (en diseño y material publicitario en el punto de venta). Es conveniente recordar que la primera y la tercera variable se miden en una escala tipo likert de siete puntos, por tanto, el valor "5" en la variable dependencia refleja que, en general, los fabricantes perciben por término medio un elevado grado de dependencia respecto a sus distribuidores principales, en términos del grado de dificultad que consideran que tienen para sustituirles y encontrar otro distribuidor alternativo que le ofrezca unos servicios similares.

Por el contrario, el nivel promedio de inversiones específicas es más bien reducido, ya que se sitúa en un valor de "3,3" y a duras penas se acerca al valor medio "4" de la escala. Y en lo que respecta a la variable "volumen de ventas", puede verse que los fabricantes comercializan una media de un "11,3 %" a través de su principal distribuidor, valor que resulta bastante elevado ya que estamos hablando de un sólo distribuidor independiente que se lleva ese porcentaje de ventas de un mismo fabricante.

**CUADRO 5.2.:
DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES
DEPENDENCIA, VOLUMEN DE VENTAS E INVERSIÓN ESPECÍFICA**

VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
Dependencia (*)	5,0	1,7
Volumen de ventas (%)	11,3	4,4
Inversión específica en la transacción (en diseño y material P.L.V.) (*)	3,3	1,5

Fuente: Elaboración propia.

(*) La escala utilizada para la medición es tipo Likert de 7 puntos.

En cuanto a la variable "poder compensador o posición competitiva", el cuadro 5.3. ofrece los datos de frecuencias porcentuales obtenidas en cada una de las cinco categorías de respuesta que tiene la variable. La mayoría de las unidades de negocio de la muestra, un porcentaje situado alrededor del 60 por ciento, son líderes o sostienen una posición competitiva próxima al líder. Concretamente un 38,1 % de las unidades de negocio son líderes, mientras que el 22,2 % pueden ser consideradas "seguidoras" al tener una cuota de mercado mayor o igual al 75% de la del líder. Por el contrario, sólo el 11,1 por ciento de la muestra está constituida por unidades de negocio que detentan una posición competitiva relativamente débil.

**CUADRO 5.3.
ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS FABRICANTES**

Cuota de mercado en relación a la líder	% de unidades de negocio
Igual al líder (100%)	38,1
Mayor o igual al 75% del líder	22,2
Entre el 50% y el 75% del líder	17,5
Entre el 25% y el 50% del líder	11,1
Inferior al 25% del líder	11,1

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, puede concluirse que la muestra contiene un sesgo positivo hacia las unidades de negocio de gran tamaño relativo, es decir hacia las que ocupan las posiciones competitivas más fuertes en sus respectivos mercados. En consecuencia, es posible deducir que la dependencia que muestran estos fabricantes infravalora el grado o la intensidad de la verdadera dependencia que la población de los fabricantes de productos de gran consumo percibe frente a los distribuidores. Por ello, este estudio

analiza las relaciones de poder existentes entre productores fundamentalmente líderes, o con posiciones competitivas muy fuertes y sus distribuidores principales, y por consiguiente investiga el caso en el que la posición negociadora del fabricante es más fuerte, por lo que los hallazgos que se obtengan relativos al desequilibrio de poder en favor de los distribuidores, no pueden ser atribuidos a la debilidad competitiva de las unidades de negocio del sector de la fabricación.

2.3. POSESIÓN Y FUENTES DE PODER

Para medir la posesión de poder de los distribuidores en el canal de productos de gran consumo, se utiliza la propia definición que dan los autores en la literatura académica, según la cual el poder es esa capacidad que tiene un miembro del canal para influir sobre las decisiones comerciales de otro miembro situado a distinto nivel del canal de distribución (El- Ansary y Stern, 1972). Por ello, se analiza la percepción general que los fabricantes tienen sobre la capacidad de su principal distribuidor para "afectar a su toma de decisiones en el plan de marketing". En una escala de siete puntos (que oscila entre "1.-totalmente en desacuerdo" y "7.-totalmente de acuerdo"), se obtiene un valor medio de "4,7" (con una desviación típica de "1,5") indicativo de una percepción de posesión de poder relativamente alta. Por tanto, los fabricantes consideran que su principal distribuidor tiene un potencial elevado para poder influir en sus decisiones de marketing.

A partir de la clasificación propuesta por French y Raven (1959) y adaptada a los canales de distribución Beier y Stern (1969) que establece cinco tipos de fuente de poder: la recompensa, la coerción, la legitimidad, la referencia y la experiencia, se ha añadido también la fuente de información propuesta por Raven y Kruglanski (1970). La medición de estos seis tipos de fuentes de poder está basada en un estudio realizado por Brown, Lusch y Nicholson (1995) que fue publicado en el Journal of Retailing. Las preguntas realizadas a las unidades de negocio para valorar cada una de estas fuentes de poder aparecen reflejadas en el cuadro 5.4. en el que también figuran las medias y las desviaciones típicas obtenidas en las respuestas.

La lectura del cuadro, indica que la información es una de las fuentes de poder más importantes de las que dispone el distribuidor en su relación con los fabricantes (la media de la primera pregunta es igual a "5,4"). Al mismo tiempo, se aprecia que los distribuidores se muestran bastante reticentes a proporcionar a los fabricantes dicha información, quizás como método de explotar al máximo esa fuente de poder. Es decir,

los fabricantes creen que los distribuidores disponen efectivamente de esa fuente de poder, y que la utilizan para establecer estrategias de influencia sobre ellos.

CUADRO 5.4.
FUENTES DE PODER DEL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR

Fuentes de Poder	Preguntas	Media (1)	Desviación típica
INFORMACION	1.-El principal distribuidor posee información relevante sobre nuestro mercado	5,4	1,4
	2.-Nos proporciona información detallada sobre la demanda, permitiéndonos así mejorar nuestras acciones comerciales	2,6	1,4
LEGITIMIDAD	3.-Nos fuerza a firmar cláusulas en los contratos que no firmaríamos voluntariamente.	5,0	1,9
EXPERIENCIA	4.-Lleva muchos años trabajando en nuestro mercado	6,1	1,1
	5.-Confiamos en sus valoraciones y recomendaciones	4,1	1,1
	6.-Dispone de personal especialmente formado que sugiere propuestas interesantes	3,6	1,5
REFERENCIA	7.-Nos gusta ser identificados como fabricantes que distribuyen a través de un distribuidor de tanto prestigio.	4,0	1,5
	8.-Nos parece positivo que los consumidores asocien nuestra marca con su enseña comercial de distribuidor	3,6	1,7
SANCIÓN (COERCIÓN)	9.-Nos ha insinuado que tomará medidas que dañarán a nuestros resultados, en el caso de no acceder a sus peticiones	5,3	1,6
	10.-Hemos recibido amenazas tácitas o explícitas de exclusión en la distribución	4,9	1,9
RECOMPENSA	11.-Hemos recibido un trato favorable de su parte cuando hemos accedido a sus peticiones	4,7	1,4
	12.-Cuando hago concesiones a su favor, recibo de su parte el valor de lo que entrego	3,5	1,5

(1) Las escalas utilizadas son tipo Likert de 7 puntos.

Fuente: Elaboración propia.

La base en la que se sostiene esta percepción sobre el poder de información de los principales distribuidores, se encuentra en la rapidez y extensión que caracterizan al proceso de difusión de las nuevas tecnologías, aplicadas al comercio minorista, que mejoran la disponibilidad y la gestión de la información sobre los mercados (cuadro 5.5.).

CUADRO 5.5.
NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Nuevas Tecnologías de la Información	Porcentaje de principales distribuidores que tienen (%)
Scanners	98,5
Sistema EAN	92,5
Sistema EDI	83,3
Programas informáticos de gestión de stocks	70,1
Programas informáticos de gestión de lineales	63,6
Programas informáticos de cálculo de la DPP	40,9
Sistema ECR	22,7

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta indican que las nuevas tecnologías de la información disponibles por una mayor proporción de los principales distribuidores son los "scanners" (que aparecen en prácticamente todos los casos), y el sistema EAN ("European Article Numbering"), seguidos del sistema EDI ("Electronic Data Interchange") y los programas informáticos de gestión de stocks y de lineales. En cambio, el sistema ECR ("Eficient Consumer Response") y los programas para el cálculo de la rentabilidad directa del producto o DPP ("Direct Product Profitability"), que como es sabido son dos de los últimos avances más relevantes incorporados en este campo, presentan frecuencias bajas.

El poder de legitimidad también parece ser relevante, el valor medio del correspondiente "item" es de "5", y por lo tanto se puede afirmar en términos generales que los fabricantes se sienten en gran medida obligados a firmar cláusulas en los contratos en contra de su voluntad, es decir, perciben capacidad en el distribuidor para ejercer un poder de jerarquía o autoridad no legal. Por otro lado, la experiencia parece configurarse como la principal fuente de poder de los distribuidores, según la cifra media obtenida por la respuesta dada al cuarto "item", aunque este dato resulta engañoso ya que apunta en dirección contraria a las respuestas correspondientes a la quinta y sexta preguntas. Por lo tanto, aunque efectivamente los principales distribuidores llevan en general mucho tiempo trabajando en su negocio, en realidad esa aparente experiencia que deberían haber alcanzado, no se traduce en una elevada confianza en sus valoraciones y recomendaciones, ni en la sugerencia de propuestas interesantes por parte de sus empleados. Por consiguiente, su larga experiencia temporal

no ha conseguido convencer a los fabricantes de que poseen una experiencia valiosa para ellos.

El poder de referencia no parece significativo, ya que las respuestas a la séptima y octava preguntas tienen unas medias que se aproximan con dificultad al valor central de la escala. Por lo tanto, en general los fabricantes no muestran especial interés por ser identificados con la enseña comercial del distribuidor, más bien al contrario, parecen querer preservar su propia marca y mantenerla separada de la del distribuidor. En cambio, el poder coercitivo del principal distribuidor sí es considerado importante por los fabricantes, en especial aquellas insinuaciones sobre la adopción de medidas perjudiciales para el fabricante en el caso de que éste no acceda a las peticiones del distribuidor, y también resulta importante la amenaza de exclusión. En realidad, los fabricantes perciben firmemente que, en los momentos actuales, sus principales distribuidores poseen una importante capacidad para imponerles sanciones en las condiciones de negociación de sus contratos.

Por el contrario, los fabricantes no creen que sus principales distribuidores posean un alto poder de recompensa. Los valores medios de las respuestas dadas a los ítems correspondientes son relativamente bajos, en especial el referido a la recompensa esperada frente a las concesiones, mientras que es más alto el valor referido a la obtención de un trato favorable cuando se accede a sus peticiones. En conclusión, se percibe un cierto poder de recompensa del distribuidor, pero limitado ya que entrega a cambio un valor inferior al que recibe.

Para comprobar si las variables representativas de las fuentes de poder se agrupan en nuestro caso siguiendo la clasificación propuesta por la teoría, se aplica un análisis factorial de componentes principales que ofrece los resultados recogidos en el cuadro 5.6.

Las diferentes fuentes se agrupan en cuatro grandes categorías: sanción, conocimiento, referencia y recompensa. La fuente que se perfila con mayor importancia es la de sanción, ya que explica un 33 por ciento del total de la variación en la información. En segundo lugar, pero a cierta distancia, se sitúa el poder del conocimiento que explica el 14 por ciento de la dispersión. En tercer lugar aparece el poder de referencia, y en cuarto y último lugar, el poder de recompensa que sólo explica un 9 por ciento de la varianza total. Por tanto, la fuente de legitimidad no queda identificada de forma independiente, si bien es cierto que forma parte del factor que describe el poder de sanción.

CUADRO 5.6.
TIPOS DE FUENTES DE PODER DEL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR
(ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES)

FUENTES DE PODER	PREGUNTAS (SIGNO)	% VARIANZA EXPLICADA
SANCIÓN	3.- Nos fuerza a firmar cláusulas en los contratos que no firmaríamos voluntariamente. (+) 9.- Nos ha insinuado que tomará medidas que dañarán a nuestros resultados, en el caso de no acceder a sus peticiones. (+) 10.- Hemos recibido amenazas tácitas o explícitas de exclusión en la distribución. (+) 12.- Cuando hago concesiones a su favor, recibo de su parte el valor que entrego. (-)	33,1
INFORMACIÓN/ EXPERIENCIA	1.- El principal distribuidor posee información relevante sobre nuestro mercado. (+) 2.- Nos proporciona información detallada sobre la demanda, permitiéndonos así mejorar nuestras acciones comerciales. (+) 4.- Lleva muchos años trabajando en nuestro mercado. (+) 5.- Confiamos en sus valoraciones y recomendaciones. (+)	13,8
REFERENCIA	7.- Nos gusta ser identificados como fabricantes que distribuyen a través de un distribuidor de tanto prestigio. (+) 8.- Nos parece positivo que los consumidores asocien nuestra marca con su enseña comercial de distribuidor. (+)	10,1
RECOMPENSA	11.- Hemos recibido un trato favorable de su parte cuando hemos accedido a sus peticiones. (+)	9,0
TOTAL		66,0

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, uno de los "items" que en principio deberían medir recompensa forma parte del factor de sanción, si bien es cierto que entra, como no podía ser de otra forma, con signo negativo. Ya se había advertido inicialmente la posibilidad de encontrar este efecto, debido a la falta de nitidez entre lo que constituye fuente de poder de sanción y fuente de recompensa en sentido negativo. En conclusión, la fuente coercitiva, está integrada por los "items" definidos a priori para medir este tipo de

fuerza de poder, más uno de los definidos para medir recompensa y el definido para medir legitimidad. En el contexto analizado, en la medida que no se producen relaciones de jerarquía legal, la legitimidad entendida como autoridad o jerarquía percibida, que no obedece a condiciones legales, es un concepto muy próximo a la coerción o sanción.

En cuanto al poder de experiencia y de información, en nuestro caso no aparecen como dos fuentes independientes sino que se unifican en una sola, que podríamos denominar poder de conocimiento. Por lo tanto, este resultado nos aproxima más a la clasificación de fuentes propuesta originalmente por French y Raven (1959), que a la posterior de Raven y Kruglanski (1970). El poder de referencia medido es un reflejo nítido de la fuente de poder así definida, mientras que el poder de recompensa sólo es entendido como tal cuando se recibe un trato favorable y no cuando se recibe un valor similar al que se entrega.

3. CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO EXPLICATIVO DEL EJERCICIO DE PODER

La formulación de hipótesis realizada en el capítulo-2 permite comprobar que el proceso que conduce al ejercicio de poder se divide básicamente en tres partes: la explicación de la dependencia, la explicación de la posesión de poder y la explicación del ejercicio de poder. Éste es igualmente el orden cronológico que se sigue en la contrastación empírica del modelo, y por consiguiente en la exposición de los resultados obtenidos. En primer lugar se contrastan las tres primeras hipótesis relativas a los factores determinantes de la dependencia, en segundo lugar se tratan las tres siguientes hipótesis referidas a los factores condicionantes de la posesión de poder, y una vez explicados estos dos aspectos, se está en condiciones de exponer los resultados obtenidos en la explicación del ejercicio de poder, en la que se analizan las últimas cuatro hipótesis de este modelo.

3.1. EXPLICACIÓN DE LA DEPENDENCIA

3.1.1. FACTORES DETERMINANTES DE LA DEPENDENCIA

En general, tal y como se expuso en el segundo capítulo, los principales factores determinantes de la dependencia de un miembro del canal respecto a otro son el volumen de ventas que suponga la relación con él, la intensidad de las inversiones específicas que se hayan realizado para culminar la transacción (ya sean éstas en sistemas de información, diseño de material P.L.V., formación del equipo de

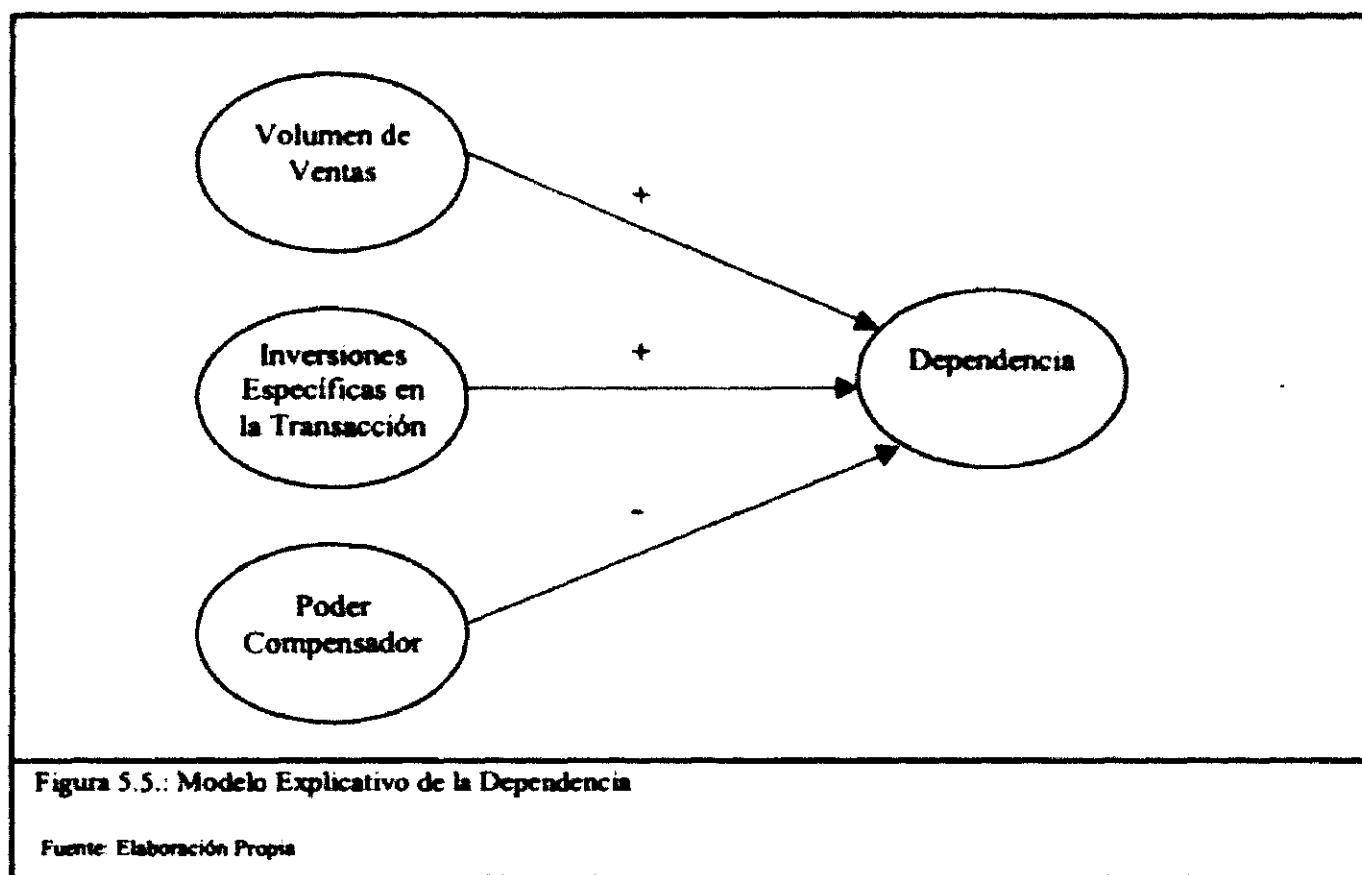
vendedores, etc...), y la posición competitiva o nivel de liderazgo que se tenga en el negocio en el que se participa.

Analizaremos los factores explicativos de la dependencia percibida por el fabricante respecto a su principal distribuidor independiente. De este modo, utilizaremos las siguientes tres variables: el volumen de ventas que realiza el fabricante a través de su distribuidor principal, las inversiones específicas en la transacción con ese distribuidor principal que efectúa el fabricante, analizando concretamente uno de los tipos de inversión más habituales como es el diseño y material de publicidad en el punto de venta; y por último, la tercera variable explicativa será el poder compensador con el que cuenta el fabricante frente al distribuidor.

La primera hipótesis que formulamos sostiene que un mayor volumen de ventas a través del principal distribuidor genera una dependencia superior del fabricante respecto al distribuidor, ya que seguramente el fabricante mostrará una mayor dificultad para prescindir de este distribuidor que le proporciona un nivel de ingresos elevado.

Del mismo modo, según la segunda hipótesis establecida, una mayor inversión específica en la transacción realizada con el principal distribuidor, debe provocar un nivel de dependencia superior respecto al distribuidor, ya que esa inversión es difícilmente trasladable a otra relación con otro distribuidor, y por tanto existen unos costes de cambio muy elevados.

Por el contrario, la tercera hipótesis afirma que el mayor poder compensador del fabricante debe hacer disminuir lógicamente su nivel de dependencia. Por tanto, se propone el siguiente modelo explicativo de la dependencia (Figura 5.5.)



2.1.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS:

Para contrastar estas tres primeras hipótesis, se aplica un análisis de regresión múltiple en el que la variable dependiente o a explicar es la “dependencia del fabricante respecto al distribuidor”, y las variables explicativas o independientes son el volumen de ventas, la inversión específica y el poder compensador. Este análisis de regresión ofrece los siguientes resultados que figuran en el cuadro 5.7.

Como puede apreciarse, los resultados obtenidos indican que el grado de dependencia de los fabricantes queda explicado fundamentalmente por la cuota de ventas que realizan a través de su principal distribuidor. Esta variable presenta un efecto positivo, estadísticamente significativo, sobre la variable a explicar “dependencia”, por tanto se puede afirmar que efectivamente, el mayor volumen de ventas del fabricante realizado a través del principal distribuidor implica un mayor grado de dependencia respecto a él, y en consecuencia, esta relación establecida por la primera hipótesis queda confirmada.

CUADRO 5.7.:
MODELO EXPLICATIVO DE LA DEPENDENCIA DEL FABRICANTE
RESPECTO A SU PRINCIPAL DISTRIBUIDOR

VARIABLE	COEFICIENTE	COEFICIENTE ESTANDARIZADO	T - STUDENT
CONSTANTE	4,359		4,691 (a)
VOLUMEN DE VENTAS	0,103	0,262	1,965 (a)
INVERSIÓN EN MATERIAL P. L. V.	-0,148	-0,161	-1,201
PODER COMPENSADOR	-0,038	-0,029	-0,219

Fuente: Elaboración propia

(a) Significativo al 95 %

En cuanto a la segunda hipótesis que suponía una relación directa de la inversión específica en la transacción con el grado de dependencia, queda rechazada claramente, ya que, como puede observarse, esta variable de inversión específica tiene un efecto de signo negativo sobre la dependencia. El grado de dificultad percibido por una unidad de negocio para sustituir a su principal distribuidor parece estar afectado negativamente por el hecho de que el fabricante realice inversiones en diseño y ejecución de materiales P.L.V., lo cual contradice los dictados de la literatura teórica consultada al respecto.

Por otro lado, de los resultados también se deduce que el poder compensador tiene un efecto explicativo irrelevante sobre el nivel de dependencia, seguramente debido a que la gran mayoría de las unidades de negocio encuestadas ocupan posiciones de liderazgo en sus respectivos mercados, y en consecuencia no existe un efecto suficientemente discriminante de esta variable. Por lo tanto, pese a que el poder compensador presenta tal como se preveía una relación explicativa de signo negativo con la "dependencia", indicando que una posición competitiva más fuerte se corresponde con un grado de dependencia inferior, la tercera hipótesis queda rechazada debido al efecto insignificante de esta variable.

Hay que señalar, que el coeficiente de determinación (" R^2 ") del modelo de regresión es del 20%. Este valor nos indica que existe todavía una considerable proporción de la "dependencia" del fabricante respecto al distribuidor, que no queda recogida o explicada por este modelo, lo cual por otra parte es lógico, ya que se trata de un fenómeno complejo, que difícilmente puede ser explicado en su totalidad por tres variables, sobre todo cuando sólo una de ellas tiene un efecto estadísticamente significativo. Para obtener un grado de explicación superior, habría que introducir nuevos elementos determinantes de la dependencia. Por último, conviene resaltar que la F de Snedecor es igual a "2,5", significativa al nivel "0,1", y por consiguiente, se puede afirmar que la

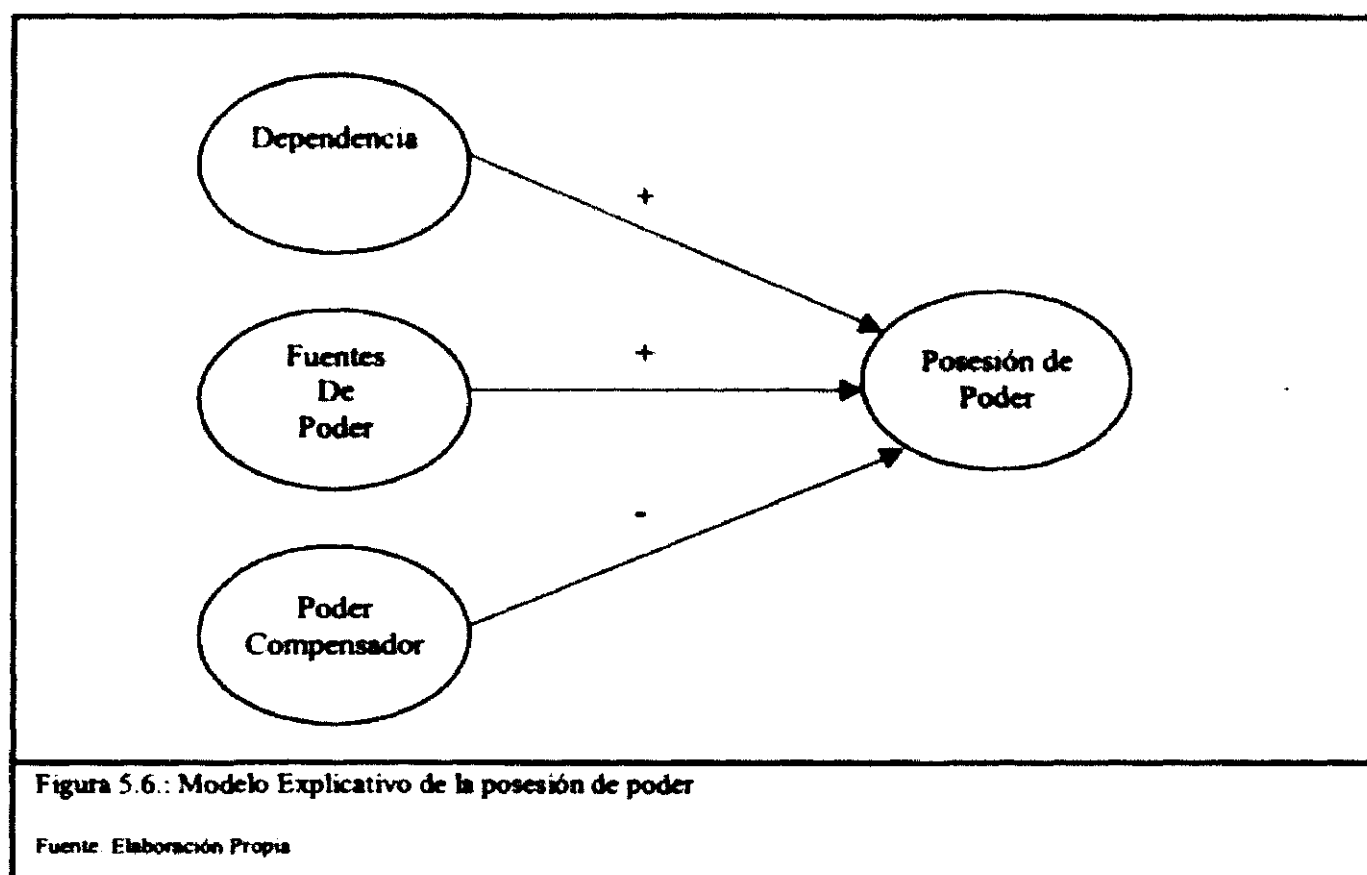
explicación de la varianza de la variable "dependencia" obtenida por el modelo planteado es estadísticamente significativa.

3.2. EXPLICACIÓN DE LA POSESIÓN DE PODER

3.2.1. FACTORES EXPLICATIVOS DEL PODER POSEÍDO

El poder, entendido como la capacidad con la que cuenta un miembro del canal de distribución para influir sobre otro, viene determinado fundamentalmente por tres importantes factores que son los siguientes: la dependencia, las fuentes de poder y el poder compensador. En nuestro caso, al estudiar el poder que tiene el principal distribuidor independiente sobre el fabricante, nos interesará analizar la dependencia del distribuidor respecto al fabricante, las fuentes de poder con las que cuenta el distribuidor para tener capacidad de influencia sobre el fabricante, y por último, la posición competitiva del fabricante en su negocio que le sirve de poder moderador frente a la posible influencia del distribuidor.

Tal como planteábamos en la cuarta, quinta y sexta hipótesis respectivamente, una mayor dependencia del fabricante debe ir asociada a un poder superior del distribuidor, unas fuentes de poder superiores deben conducir igualmente hacia una mayor posesión de poder del distribuidor, y por el contrario, el poder compensador debe atenuar el efecto de la capacidad de influencia con la que cuenta el distribuidor. El modelo propuesto queda representado en la figura 5.6.



3.2.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar estas tres hipótesis (cuarta, quinta y sexta), el procedimiento seguido ha consistido en realizar en primer lugar un análisis de regresión por pasos para identificar las fuentes concretas de poder que explican de forma estadísticamente significativa el poder detentado por el principal distribuidor. De este estudio se obtiene que las dos fuentes que ejercen un efecto positivo y significativo en la percepción de poder que los fabricantes tienen sobre su principal distribuidor, son el poder de información, medida mediante la variable “el distribuidor nos proporciona información detallada sobre la demanda, permitiéndonos así mejorar nuestras acciones comerciales” y el poder coercitivo medido mediante el ítem “ hemos recibido amenazas tácitas o explícitas de exclusión en la distribución”. Por tanto, los fabricantes de productos de gran consumo perciben que los distribuidores tienen mayor potencial de influencia en sus planes de marketing si pueden proporcionarles información válida para mejorar su toma de decisiones y si tienen capacidad para amenazarles con la exclusión del canal.

En la segunda parte, se han incorporado, junto a los componentes concretos de las fuentes de poder de información y de sanción, la variable de dependencia del fabricante medida por la dificultad de sustitución de su principal distribuidor, y el poder

moderador del fabricante medido por su posición competitiva o su cuota relativa al líder. Los resultados del análisis de regresión se recogen en el cuadro 5.8.

CUADRO 5.8.

MODELO EXPLICATIVO DEL PODER DEL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR

VARIABLE	COEFICIENTE	COEFICIENTE ESTANDARIZADO	T-STUDENT
CONSTANTE	1,249		1,345
DEPENDENCIA	0,264	3,314	(a) 2,700
INFORMACIÓN	0,335	0,304	(a) 2,561
SANCIÓN	0,207	0,263	(b) 2,241
PODER COMPENSADOR	0,096	0,089	0,754
R ² CORREGIDO =0,2 F=4,65 p < 0,001			

(a) significativo al 99 por ciento, (b) significativo al 95 por ciento.

A la vista de los resultados obtenidos en la regresión, la primera conclusión a considerar es que el modelo estimado es altamente significativo, aunque el porcentaje de varianza explicada sólo ascienda al veinte por ciento. En segundo lugar debe destacarse que tanto la dependencia como las fuentes de poder de información y de sanción, por este orden, son factores que afectan al poder del principal distribuidor, positiva y significativamente, tal como propone el modelo teórico. Por consiguiente, la cuarta hipótesis queda confirmada, así como la quinta hipótesis en el caso de las fuentes de poder informativo y coercitivo.

Además, cabe destacar que en nuestro caso no se ha encontrado un efecto significativo del factor que mide el poder compensador. Es decir, no se obtiene que los fabricantes con mejor posición competitiva perciban que pueden compensar en algún grado el poder potencial que su principal distribuidor posee frente a ellos. Tal y como ya señalamos en su momento, la muestra de unidades de negocio encuestadas está formada en su mayoría por fabricantes que son líderes o seguidores en sus respectivos mercados, y seguramente, no existe un efecto suficientemente discriminante de la posición competitiva como para que quede reflejado en el modelo. Por consiguiente, la sexta hipótesis queda rechazada.

Además, por supuesto, queda rechazada la quinta hipótesis en el caso de las fuentes de poder de recompensa, legitimidad, referencia y experiencia, ya que no presentan un efecto estadístico significativo sobre la posesión de poder. Las fuentes de poder que,

según nuestro estudio, determinan realmente la posesión de poder de los distribuidores principales en los canales de distribución de productos de gran consumo, son la fuente de poder de información y la coercitiva, y en mayor medida la primera (el poder informativo), que tal como se expuso en la parte teórica, actualmente tiene una gran importancia debido al intenso desarrollo de las nuevas tecnologías de la información en el sector.

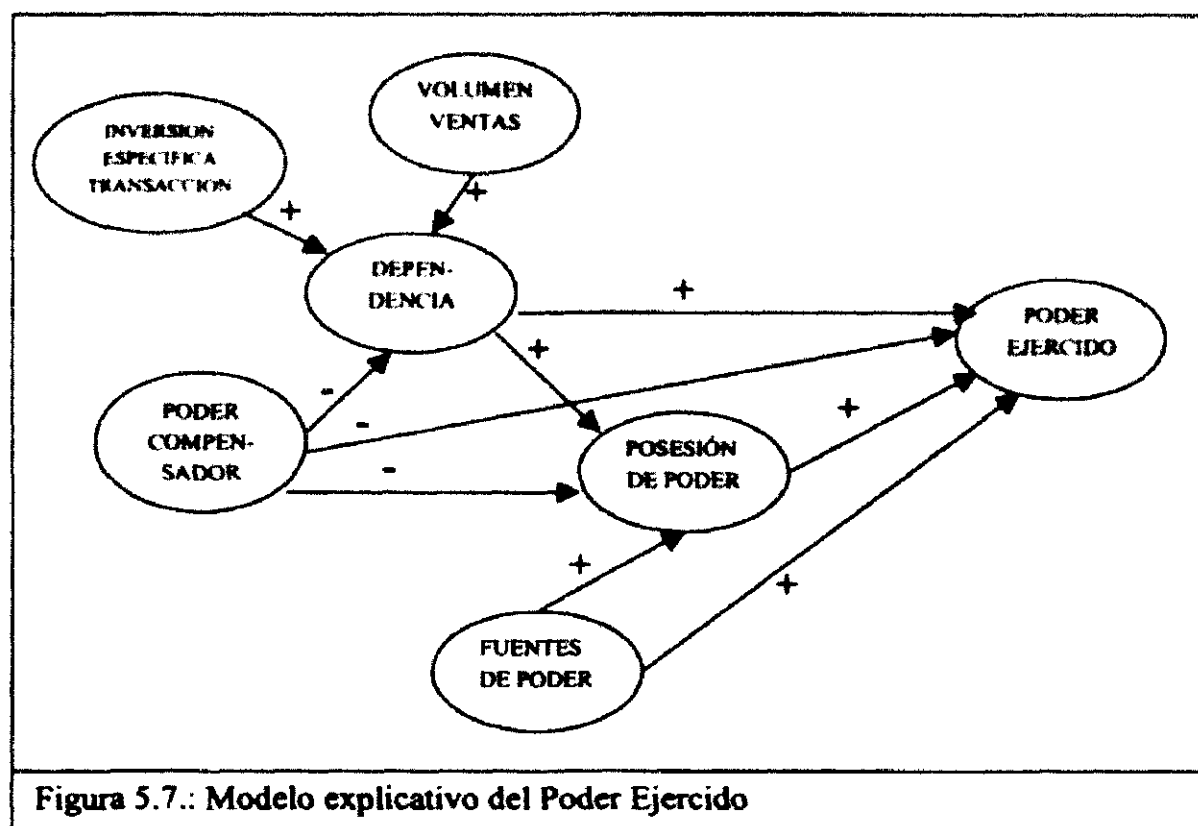
Por último, cabe resaltar que el factor que explica una proporción mayor del poder observado en el distribuidor es el grado de dependencia que los fabricantes perciben frente a él, es decir la dificultad percibida para sustituirlo es el factor que mejor explica la creencia de los fabricantes de que su principal distribuidor es poderoso frente a ellos, luego entonces, la relación propuesta por la cuarta hipótesis es aquella que presenta una influencia más destacable, lo cual no es de extrañar, ya que en la parte teórica se constató que la dependencia es efectivamente el principal factor explicativo de la posesión de poder, hasta el punto de que hay autores (Emerson, 1962) que incluso identifican ambos conceptos.

3.3. EXPLICACIÓN DEL EJERCICIO DE PODER

Según el modelo propuesto en el capítulo 2, los factores determinantes del ejercicio de poder son los mismos que afectan a la posesión de poder, es decir, la dependencia, las fuentes de poder y el poder compensador, incluyendo precisamente esta posesión de poder como factor explicativo adicional. Este modelo explicativo queda recogido en la figura 5.7.

Para la variable de ejercicio de poder, se ha utilizado la suma ponderada de la presión aplicada a cada aspecto de la negociación por la importancia concedida a cada uno de ellos, es decir, la variable que representa el poder ejercido por el distribuidor sobre el fabricante en el total de la negociación, y no en un único o en algunos de los aspectos negociados. Y por su parte, la dependencia, la posesión de poder, las fuentes de poder y el poder moderador se miden de la misma manera que para el modelo explicativo del poder potencial del principal distribuidor.

En lo que respecta a la contrastación de las cuatro hipótesis establecidas (séptima, octava, novena y décima), la metodología estadística a la que hemos recurrido es nuevamente la técnica del análisis de regresión múltiple por pasos, la cual nos ha permitido identificar las bases de poder sobre las que se asientan las estrategias de influencia del principal distribuidor independiente. Los resultados obtenidos en este análisis de regresión por pasos quedan recogidos en el cuadro 5.9.



CUADRO 5.9.
MODELO EXPLICATIVO DEL PODER EJERCIDO
POR EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR

VARIABLE	COEFICIENTE	COEFICIENTE ESTANDARIZADO	T-STUDENT
CONSTANTE	64,330		0,507
F. INFORMACIÓN	27,630	0,260	(b) 2,247
F. REFERENCIA	31,080	0,360	(a) 2,938
F. SANCIÓN - 1	24,910	0,270	(c) 1,924
F. SANCIÓN - 2	-25,73	-0,290	-(b) 2,158
R ² CORREGIDO = 0,29 F=6,38 p < 0,001			

(a) significativo al 99 por ciento, (b) significativo al 95 por ciento, (c) significativo al 90 por ciento.

El modelo estimado, ha resultado ser estadísticamente significativo globalmente considerado, si bien ni la dependencia, ni la posesión de poder, ni el poder moderador, entendido como la posición competitiva del fabricante, parecen ejercer un efecto directo

y significativo sobre la intensidad del ejercicio de poder. Por el contrario, se aprecia que son las fuentes de poder las que mejor explican el establecimiento de estrategias de influencia por parte del principal distribuidor. En especial, son las fuentes de información, de coerción y de referencia las que más influyen.

Estas fuentes de información responden respectivamente a los siguientes "items": la fuente de información: "El principal distribuidor posee información relevante sobre nuestro mercado", la fuente de referencia: "Nos gusta ser identificados como fabricantes que distribuyen a través de un distribuidor de tanto prestigio", las dos fuentes coercitivas o de sanción: "Nos ha insinuado que tomara medidas que dañarán nuestros resultados, en caso de no acceder a sus peticiones" y "Cuando hago concesiones a su favor, recibo de su parte el valor de lo que entrego"⁴⁶.

El efecto encontrado coincide con el previsto, de forma que cuanto mayores son las fuentes de poder que detenta el principal distribuidor mayores son también sus acciones de influencia o de control sobre las condiciones de negociación. Se observa que la imposición de condiciones no deseadas está fundamentalmente en función de las bases de poder de coerción entendidas como amenazas explícitas o como ausencia de recompensas, por consiguiente, la novena hipótesis (H-9) queda confirmada para el caso de la fuente de poder coercitiva. A tenor de estos resultados, se puede decir que aquellos fabricantes que perciben que su principal distribuidor posee más capacidad para afectar negativamente a sus objetivos son a su vez los que detectan unas acciones de presión o de influencia en las condiciones negociadas superiores.

Además, se aprecia que el ejercicio del poder también está directamente afectado por las fuentes no coercitivas de información y de referencia. Así, los fabricantes que más creen que su principal distribuidor posee información relevante sobre el mercado y que desean ser identificados con él también perciben una mayor presión sobre las condiciones de negociación. En ese sentido, se puede afirmar que la novena hipótesis queda también confirmada para el caso de estas dos otras fuentes de poder. Por el contrario, se rechaza la novena hipótesis para el caso de las fuentes de poder de recompensa, legitimidad y

⁴⁶ Cabe recordar que, inicialmente, se había considerado esta variable como indicadora de la fuente de poder de recompensa. no obstante, tras realizar un análisis factorial cuyos resultados figuran anteriormente en el Cuadro 5.6., se pudo comprobar que queda agrupada junto a los otros indicadores del poder coercitivo. El hecho de que en la frase expuesta aparezca "recibo de su parte el valor de lo que entrego", hace que sea conceptualizada más como la "posible negación de una recompensa" que como una recompensa en sí misma. Este hecho además está recogido en la literatura en la que se establece que la negación de una recompensa puede constituir una forma coercitiva habitual de sanción (Hunt y Nevin, 1974). Por eso el efecto de esta variable en el modelo es negativo, porque, en este caso, la escala de la variable está construida en sentido inverso, y un mayor valor numérico de la variable (cuanto más le entrega el distribuidor al fabricante el valor de lo que éste le ha concedido) implica la existencia de una fuente de poder coercitiva inferior.

experiencia, ya que no tienen un efecto significativo sobre el ejercicio de poder. Por supuesto, las hipótesis séptima y octava tampoco se cumplen al no presentar un efecto significativo la posesión de poder ni la dependencia.

Por último, el poder compensador del fabricante, tampoco parece afectar negativamente de forma significativa al poder ejercido por el principal distribuidor independiente, y por consiguiente la décima hipótesis queda igualmente rechazada. Es decir, según los resultados obtenidos, no existen diferencias notables entre la presión ejercida sobre los fabricantes con posiciones competitivas fuertes y aquella obligación a aceptar las condiciones de la negociación a la que se ven sometidos los fabricantes más débiles.

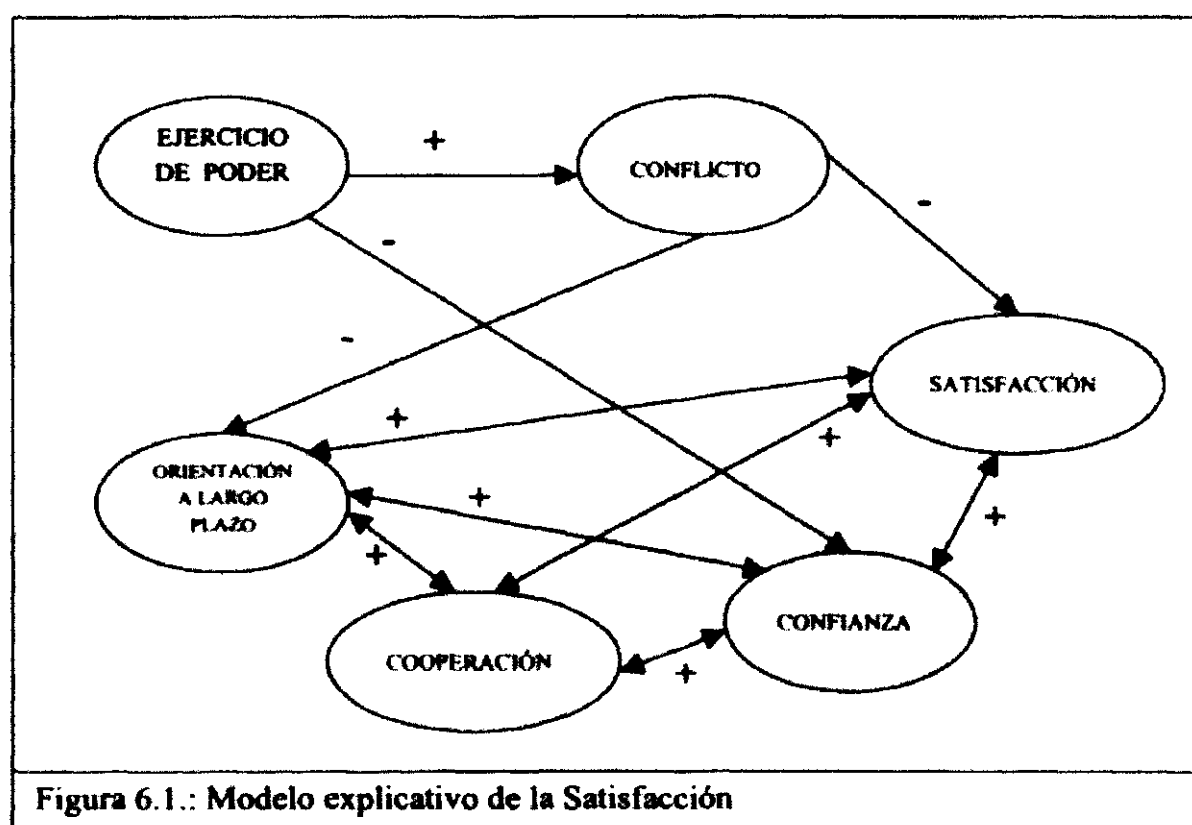
CAPÍTULO - 6

PROCESO DE INFLUENCIA DEL PODER EJERCIDO EN LA SATISFACCIÓN:

FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN

1. INTRODUCCIÓN:

A continuación se van a exponer los resultados obtenidos en el segundo modelo de la parte empírica, que se centra en el análisis de los factores determinantes de la satisfacción en los canales de distribución de productos de gran consumo, desde la perspectiva del fabricante. El modelo propuesto está basado en la bibliografía consultada sobre las relaciones fabricante - distribuidor, y las hipótesis de las que parte se encuentran recogidas en el tercer y cuarto capítulos, por lo que no se volverá a incidir nuevamente en estos aspectos. Cabe recordar la representación gráfica del modelo que queda recogida nuevamente en la figura 6.1.



Determinadas relaciones existentes entre algunos "constructos" del modelo no quedaron del todo definidas, dejándose abierta la relación causal existente entre ellos, ya que los estudios revisados al respecto no obtienen resultados concluyentes, sino más bien una amplia diversidad de relaciones causales. Nos estamos refiriendo concretamente a la asociación existente entre la cooperación, la orientación a largo plazo, la confianza y la satisfacción. La relación que une a todos ellos es evidentemente positiva, ya que un

aumento en cualquiera de ellos debe provocar un incremento de los demás, pero la causalidad no se encuentra claramente definida en los estudios analizados⁴⁷.

Por el contrario, si existe unanimidad a la hora de considerar al poder ejercido como un antecedente del conflicto, incidiendo positivamente sobre él, de tal modo que una presión más intensa en la negociación da lugar a una situación de conflicto más agravante (Lusch, 1976; Brown y Frazier, 1978; Gaski y Nevin, 1985; Frazier, Gill y Kale, 1989; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992; Ganesan, 1993; Brown, Johnson y Koenig, 1995). Y por supuesto, el nivel de conflicto influye de forma negativa sobre la satisfacción, ya que un elevado grado de desacuerdo en la negociación unido a la percepción de que la otra parte del intercambio está actuando en contra de nuestros intereses, provoca un sentimiento de disconformidad, frustración y en definitiva, un estado afectivo negativo. En cambio, un menor poder ejercido debe favorecer la aparición de un menor nivel de conflicto, y consecuentemente, un estado de mayor satisfacción (Skinner, Gassenheimer y Kelly, 1992; Anderson y Narus, 1990; Rosenberg y Stern, 1970; Brown y Day, 1981; Frazier, Gill y Kale, 1989; Wilkinson, 1981).

Del mismo modo, el conflicto deteriora el grado de compromiso depositado en la relación por los miembros del canal, y más concretamente, reduce su expectativa de continuidad de la relación. Esta asociación causal existente entre el conflicto y la orientación a largo plazo ha sido corroborada por estudios anteriores como el de Young y Wilkinson (1989) y Anderson y Weitz (1992). Estos dos últimos autores, en otro estudio publicado tres años antes, proponen que el desequilibrio desfavorable en el poder ejercido afecta negativamente a la confianza, y por tanto, que si un agente del canal percibe que otro le está presionando en la negociación con el objeto de obligarle a aceptar determinadas condiciones de intercambio, reducirá la confianza que deposita en ese otro miembro (Anderson y Weitz, 1989).

2. METODOLOGÍA:

Para contrastar el modelo propuesto, se recurre a los modelos de ecuaciones estructurales, también denominados modelos causales o modelos de estructuras de covarianza. La modelización según estos modelos constituye un enfoque estadístico que

⁴⁷ Estos estudios, y las relaciones concretas establecidas en cada uno de ellos, ya fueron señalados en su momento. Cabe recordar aquí las investigaciones de Ganesan (1994), Anderson y Weitz (1989), Mohr y Spekman (1994), Biong (1993), Andaleeb (1996), Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992), Schul, Little y Pride (1985), Morgan y Hunt (1994), Anderson y Narus (1990), Dwyer, 1980; Hunt y Nevin (1974), Dwyer y Lagace (1986), Pruitt (1981).

permite contrastar hipótesis de relaciones entre variables observables y variables latentes o "constructos". El modelo global está constituido por las relaciones factoriales, y también por las relaciones estructurales, es decir, las relaciones entre las variables observables y las variables latentes, y las variables latentes entre ellas.

Normalmente, los modelos estadísticos describen correctamente las estructuras subyacentes y las relaciones entre variables observables, pero lo que no suelen dar estos modelos son los índices de ajuste de los datos a un modelo presentado, cosa que sin embargo sí hace el análisis estructural con variables latentes. El análisis de estructuras de covarianza es flexible y adaptativo, contrariamente al análisis exploratorio que es fijo y pretende ajustar los datos presentados a un modelo teórico (Levy, 1998). De ahí la idoneidad de utilizar este tipo de modelos.

Para comprobar el funcionamiento del modelo planteado, nos serviremos de un programa estadístico habitual en el desarrollo de este tipo de modelos de ecuaciones estructurales, como es el caso del "EQS". Este programa es uno de los paquetes informáticos estadísticos tradicionales y fue uno de los programas pioneros diseñado por Bentler (1989). Al mismo tiempo, nos serviremos también del programa "SPSS" para realizar una serie de análisis estadísticos previos.

Para desarrollar el modelo de ecuaciones estructurales que proponemos, el procedimiento que seguiremos consistirá en ir analizando sucesivamente las etapas habituales en este tipo de modelos. En primer lugar, se identifican las variables que serán incorporadas al modelo, señalando la forma de medición de cada una de ellas; en segundo lugar, se realiza un estudio descriptivo de exploración de datos de estas variables, viendo si se cumplen las condiciones fundamentales para el desarrollo del modelo; a continuación, se efectúa un análisis factorial exploratorio, al que seguirá inmediatamente un factorial confirmatorio, y por último, se comprueba cómo funciona el modelo de estructuras de covarianza, que es el que nos confirmará, o por el contrario rechazará, las relaciones causales establecidas en las hipótesis planteadas, y al mismo tiempo, nos permitirá identificar las relaciones causales que no han sido definidas.

3. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

El modelo causal explicativo de la satisfacción consta de cinco variables latentes y una variable observable, las variables latentes o constructos son: el ejercicio de poder, el conflicto, el compromiso (referido a su dimensión de "orientación a largo plazo" hacia la relación), la cooperación y la confianza; mientras que la variable observable es la "satisfacción" que es en principio la variable que finalmente se desea explicar, y por

tanto es la variable clave en la que se centra el análisis. No obstante, el modelo presenta lógicamente otras muchas variables observables, concretamente diez, que servirán como variables "reflejo" de cada uno de los constructos. A continuación se exponen las variables observables que se han utilizado para medir cada variable latente.

3.1. EL PODER EJERCIDO

El método utilizado para la medición del ejercicio de poder ha sido expuesto en el capítulo-5, no obstante, en el modelo de ecuaciones estructurales, se utiliza un modo de medición distinto, ya que se emplean unas variables observables "reflejo" del "constructo" ejercicio de poder. En la encuesta se proponen dieciséis "items" o aspectos en los que queda reflejado el ejercicio de poder, cada uno de ellos representa una variable observable, por lo que contamos con dieciséis variables observables. No obstante, dado que la muestra de unidades de negocio de la que disponemos no es suficientemente amplia, se seleccionan dos de esos "items", concretamente aquéllos que hacen alusión a los "pagos atípicos" que es en el que mayor presión opinan los fabricantes que reciben por parte de sus principales distribuidores, y la "utilización y pago de cabeceras de góndola" que también es otro de los aspectos más destacables.

Los encuestados deben señalar el grado en el que consideran que sus principales distribuidores les presionan en cada uno de estos dos aspectos, en una escala de siete puntos que va desde "1.- ninguna presión" hasta "7.- mucha presión". La media obtenida en la primera de las dos variables observables señaladas es igual a "5,73", valor que demuestra efectivamente un grado de presión considerablemente elevado en los pagos atípicos, mientras que en el segundo "item", aquél referido a la utilización y pago de cabeceras de góndola, se sitúa en un valor de "5,10" que también refleja un poder ejercido alto en dicho aspecto. Se está recogiendo entonces la percepción generalizada en los fabricantes de la fuerte presión recibida de sus principales distribuidores.

3.2. EL CONFLICTO

Nos extenderemos más en el análisis de esta variable al no haber sido tratada anteriormente (el poder ya fue analizado en profundidad en el capítulo precedente). Además, esta variable desempeña un papel fundamental en el proceso de formación del estado afectivo definido como sentimiento de satisfacción. Para realizar la medición del grado de conflicto existente en las relaciones fabricante – distribuidor (siempre desde la perspectiva del fabricante), se utiliza un procedimiento muy similar al empleado en la medición del nivel de poder ejercido. Este procedimiento, u otros muy similares, han

sido empleados en reconocidos estudios realizados anteriormente en torno a las relaciones de conflicto existentes en los canales de distribución (Lusch, 1976; Brown y Day, 1981; Ganesan, 1994).

En primer lugar, se procedió igualmente a dividir la negociación entre el fabricante y el distribuidor, en los mismos aspectos señalados para el caso del "ejercicio" de poder, es decir, en dieciséis aspectos que formaban parte de cuatro grandes ámbitos de la negociación. Y una vez efectuada esta división del intercambio, realizamos igualmente un análisis sobre los diferentes aspectos objeto de negociación en relación a dos dimensiones fundamentales para cuantificar el conflicto. Una de las dimensiones permanece igual que en el caso anterior del ejercicio de poder, concretamente la dimensión "importancia" que se le concede a cada aspecto tratado en el proceso de negociación, pero la segunda dimensión varía, ya que ahora no hablamos de "presión u obligación a aceptar condiciones impuestas", pues no nos referimos al ejercicio de poder, sino al conflicto, y por eso, la segunda dimensión utilizada es la del "grado de desacuerdo" que percibe el fabricante en cada uno de los distintos aspectos tratados en la negociación.

Cada una de estas dos dimensiones es valorada, al igual que en el ejercicio de poder, en una escala de siete puntos que va desde "1.- nada importante" a "7.-muy importante" en el caso de la dimensión "importancia", y desde "1.- ningún desacuerdo" hasta "7.-mucho desacuerdo" en el caso de la dimensión "grado de desacuerdo". Además, también se añadía la posibilidad de respuesta en cada aspecto de la negociación de "no negociado" para poder contestar en el caso de que no se negociase ese aspecto.

Para obtener una valoración del grado de conflicto existente en cada aspecto negociado, se multiplica en cada uno de ellos la puntuación alcanzada en la dimensión "grado de importancia" por la puntuación plasmada en la dimensión "grado de desacuerdo". La puntuación obtenida en esta última dimensión ofrece ya una primera aproximación a la noción de conflicto existente en cada uno de los aspectos negociados, pero consideramos, tal como proponen otros estudios, que es necesario ponderar esa dimensión del "grado de desacuerdo", por la importancia que tiene el aspecto, ya que no refleja un nivel igual de conflicto un mismo desacuerdo en dos aspectos, si uno de ellos es importante y el otro no lo es.

Una vez obtenida una valoración del nivel de conflicto existente en cada uno de los aspectos tratados en la negociación, se suman todos esos conflictos en aspectos concretos con el fin de obtener una valoración total del grado de conflicto existente en el global de la negociación. De esta forma, se obtiene una suma ponderada (por la "importancia") del grado de desacuerdo existente en los dieciséis aspectos que componen fundamentalmente la negociación, y esta suma permite evaluar el conflicto

general existente, desde el punto de vista del fabricante, en la negociación con el distribuidor.

3.2.1. CONFLICTO EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR Y CON EL DISTRIBUIDOR MEDIO: ANÁLISIS COMPARATIVO

Al igual que en el caso de la variable "ejercicio de poder", para comprobar que efectivamente el método de medición utilizado es suficientemente preciso, realizamos la medición del grado de conflicto en dos clases de negociaciones, por un lado en la negociación con el distribuidor principal independiente, y por otro lado, en la negociación con el distribuidor medio⁴⁸ (ver cuadro 6.1.). En principio, el conflicto percibido por los fabricantes en la negociación con sus distribuidores debe ser estadísticamente superior en el caso de que el distribuidor sea de gran tamaño, que en el caso de que se trate de un distribuidor de pequeña magnitud para el fabricante.

Para comparar entre sí los grados de conflicto (agregados) existentes en la negociación con el distribuidor principal y en la negociación con el distribuidor medio, se puede aplicar un "test - t" de medias que nos permite saber si la diferencia existente entre ambos conflictos es estadísticamente significativa. Los resultados obtenidos con la aplicación de esta técnica señalan que efectivamente el conflicto existente en la negociación con el distribuidor principal es superior al conflicto existente en la negociación con el distribuidor "tipo medio", y que la diferencia que separa al primero del segundo es estadísticamente significativa al nivel del 99 %.

Por consiguiente, ha quedado comprobado que la medida empleada resulta útil. Evidentemente, a nosotros nos interesa centrar el análisis en la negociación con el principal distribuidor independiente que es aquél en cuya negociación los fabricantes perciben un mayor nivel de conflicto. Por tanto, la variable utilizada finalmente en la contrastación del modelo explicativo de la satisfacción que proponemos, será este conflicto (el que se refiere a la negociación con el principal distribuidor independiente).

⁴⁸ Se recuerda que el concepto de "distribuidor medio" se refiere a aquél distribuidor que se corresponde con la mediana estadística (es decir, el que, ordenados los distribuidores por orden de importancia, de mayor a menor, ocupe la posición intermedia).

CUADRO 6.1.
MEDICIÓN DEL GRADO DE CONFLICTO

ASPECTOS DE LA NEGOCIACIÓN	Negociación con el Distribuidor Principal			Negociación con el Distribuidor Medio		
	Importancia	Desacuerdo	Conflicto	Importancia	Desacuerdo	Conflicto
Descuento sobre precio tarifa	4,76	3,37	20,43	4,85	3,34	19,65
Cánones de referenciación (alta de nuevos productos)	5,12 (a)	4,88 (a)	27,48 (a)	4,03	4,05	18,03
Pagos atípicos (nuevas aperturas, ventas aniversario, ...)	5,64 (a)	5,60 (a)	33,14 (a)	4,56	4,71	23,08
Espacio asignado en lineales	3,55 (c)	3,90 (c)	17,16 (b)	3,12	3,38	13,32
Utilización y pago de cabeceras de góndola	5,67 (a)	4,70 (a)	28,56 (a)	4,62	3,89	20,67
Pago por utilización de plataformas de distribución	4,52 (a)	4,06 (a)	22,29 (a)	2,42	2,63	8,66
Respeto a la posición en el lineal	3,54 (b)	3,70	15,86	2,98	3,37	13,19
Adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor	3,00 (a)	2,26	10,22 (a)	1,94	2,03	6,33
Aportaciones para gastos de publicidad	5,25 (a)	4,89	27,89 (a)	4,50	4,48	21,60
Asunción de gastos relacionados con el proceso de devoluciones	4,00 (a)	3,76 (b)	18,74 (a)	3,45	3,19	13,70
Días de aplazamiento de pago	5,01 (a)	4,35 (c)	23,98 (b)	4,47	3,92	20,15
Días prefijados para los pagos	5,27 (a)	3,89 (b)	21,74 (a)	4,69	3,32	17,30
Promociones en punto de venta	5,64 (c)	4,26	25,95 (b)	5,27	4,02	22,22
Codificación y etiquetado de los productos y embalajes	3,42 (a)	1,79 (a)	9,32 (a)	2,91	1,45	6,68
Reposición de los productos en los lineales	5,16 (a)	3,67 (a)	21,46 (a)	3,02	2,35	9,48
Selección del producto y definición de surtidos	5,15 (a)	4,05 (b)	22,92 (a)	3,85	3,55	16,34
NEGOCIACIÓN GLOBAL			348,24 (a)			244,56

(a) Diferencia estadísticamente significativa al 99 % respecto a la negociación con el distribuidor medio

(b) Diferencia estadísticamente significativa al 95 % respecto a la negociación con el distribuidor medio

(c) Diferencia estadísticamente significativa al 90 % respecto a la negociación con el distribuidor medio

3.2.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL CONFLICTO

La lectura del cuadro 6.1. permite hacer un análisis descriptivo de los aspectos más interesantes que refleja la información en él contenida. Cabe señalar en primer lugar que los aspectos dónde el grado de desacuerdo con su principal distribuidor es mayor, y por tanto la intensidad del conflicto también, son los pagos atípicos y el pago de cabeceras de góndola, seguidos por los cánones de referenciación y las aportaciones para los gastos en publicidad. Frente a esta situación, los fabricantes no muestran un grado de desacuerdo elevado en ninguno de los aspectos negociados frente a su distribuidor medio.

El grado de desacuerdo más reducido en la negociación con el principal distribuidor independiente se produce en la adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor, y en la codificación y etiquetado de los productos y embalajes, y en los demás aspectos de la negociación, el grado de desacuerdo alcanzado es de tipo medio.

En cuanto al grado de conflicto, entendido como el producto entre importancia y grado de desacuerdo, los datos muestran un grado de conflicto medio que se concentra en los aspectos anteriormente citados y referidos a los pagos atípicos y las cabeceras de góndola, , así como los cánones de referenciación y los gastos en publicidad, siendo su nivel igualmente reducido en los dos aspectos señalados de codificación de los productos y adaptación a las especificaciones. Este hecho se debe a que, en general, en aquellos aspectos considerados más importantes, es en los que el nivel de desacuerdo se percibe superior, y viceversa, aquellos aspectos considerados poco importantes, es en los que se percibe un desacuerdo inferior. Por ello, la dimensión importancia "acentúa" todavía más la intensidad del conflicto existente.

Los niveles de conflicto percibidos por el fabricante con el distribuidor principal son superiores en todos los aspectos de la negociación si los comparamos con los niveles de conflicto percibidos en la negociación con el distribuidor medio; y las diferencias, tras aplicar un "test - t" de medias, resultan ser estadísticamente significativas al 99 % en todos los casos, excepto en los aspectos, "espacio asignado en lineales", días de aplazamiento de pago" y "promociones en punto de venta" dónde la diferencia también es estadísticamente significativa, sólo que al nivel del 95 %, y en los aspectos de "descuento sobre precio tarifa" y "respeto a la posición en el lineal", en los que la diferencia no resulta ser estadísticamente significativa.

3.2.3. MEDICIÓN DEL CONFLICTO ADAPTADA AL MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Acabamos de exponer el método general utilizado en la medición del conflicto, no obstante, la aplicación de esta variable en el modelo de ecuaciones estructurales exige adaptar el modo de medición al mismo. Debido a ello, dado que el nivel de conflicto se mide de la misma forma que el ejercicio de poder, sólo que utilizando la dimensión "grado de desacuerdo" en los aspectos negociados, en vez del "grado de presión", se escogen también en este caso dos de los "ítems" o aspectos de la negociación que forman parte del conflicto.

El criterio que se sigue consiste en seleccionar igualmente uno de los dos aspectos de la negociación que fueron utilizados anteriormente en el ejercicio de poder, concretamente el "ítem" "pagos atípicos", y en cambio, se escoge un segundo "ítem" distinto al ejercicio de poder, ya que se considera que un ejercicio de poder que quede plasmado en determinados aspectos, no tiene porqué provocar un conflicto que quede reflejado necesariamente en esos mismos aspectos, sino que puede repercutir en algún aspecto diferente, en el que quede plasmado el desacuerdo, de ahí que el segundo aspecto de la negociación seleccionado, no sea la "utilización y pago de cabeceras de góndola", sino "los pagos por referenciación" que también constituyen uno de los elementos clave en el que existe un grado de conflicto importante.

En definitiva, se mantiene un mismo aspecto de la negociación igual en el ejercicio de poder y en el conflicto (concretamente los "pagos atípicos" que es en el que el ejercicio de poder y el conflicto son mayores), y se utiliza un aspecto adicional distinto para ambos "constructos", debido al motivo que se ha señalado. Por tanto, las unidades de negocio encuestadas señalan el grado en el que consideran que existe desacuerdo en los "pagos atípicos" y en los "cánones de referenciación" en una escala de siete punto que oscila desde "1.- ningún desacuerdo" hasta "7.- desacuerdo muy elevado". Las medias obtenidas en las respuestas de los encuestados referidas a estos dos aspectos son respectivamente iguales a "5,60" y "4,88", valores que señalan nuevamente un grado de conflicto más bien elevado, sobre todo en el primero de ellos. Junto a las "aportaciones para gastos de publicidad" (media igual a "4,89") y a la "utilización y pago de cabeceras de góndola" (media igual a "4,70"), se trata de los dos "ítems" de la negociación en los que se produce un mayor nivel de desacuerdo.

3.3. OTRAS VARIABLES LATENTES O CONSTRUCTOS

- **“Orientación a largo plazo”:**

Para valorar la orientación a largo plazo, se emplean dos variables observables, que fueron utilizadas por Ganesan (1994) en un estudio publicado en el “Journal of Marketing” sobre los determinantes de la orientación a largo plazo. Estas dos variables quedan representadas en las siguientes afirmaciones, una de ellas es: “En la relación con nuestro principal distribuidor, nos centramos en los objetivos a largo plazo”, y la otra es: “Consideramos que, a largo plazo, la relación con nuestro principal distribuidor será rentable”. Ante ambas afirmaciones, la unidad de negocio fabricante encuestada debe contestar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala tipo likert de siete puntos que oscilaba entre “1.- totalmente en desacuerdo” y “7.- totalmente de acuerdo”.

Las medias obtenidas en las dos preguntas anteriores reflejan un grado de compromiso en la relación, valorado en términos de orientación a largo plazo, de nivel medio y medio-alto, ya que las unidades de negocio encuestadas consideran que en general la relación “será rentable en el largo plazo” (media igual a “4,68”) aunque no perciben evidentemente esa rentabilidad en el corto plazo, debido a las medidas coercitivas de presión adoptadas por sus principales distribuidores en la negociación para conseguir mejores condiciones de compra. Los fabricantes además parecen “centrarse en los objetivos a largo plazo” en una grado medio, situado en torno al valor “4” de la escala (“3,88”), y por consiguiente, no muestran una especial predilección por este tipo de objetivos, ya que seguramente valoren también los objetivos a corto, pero queda claro que los objetivos a largo están igualmente presentes en el diseño de sus estrategias.

- **“Cooperación”:**

Se mide la cooperación a partir de once “items”, que reflejan los distintos ámbitos de la relación fabricante - distribuidor en los que puede darse un cierto grado de cooperación entre ambas partes. No obstante, al igual que en los casos del poder ejercido y el conflicto, el reducido tamaño de la muestra nos obliga a seleccionar dos de esos once “items”, concretamente aquellos que hacen alusión a aspectos actualmente tan importantes como son “la gestión de categorías” y los “servicios logísticos”. Por tanto, se les pedía a los encuestados que señalaran el grado en que realizaban acciones conjuntas con su principal distribuidor independiente, en esos dos aspectos de la relación, quedando dos variables observables que se encuentran medidas en una escala de siete puntos que iba desde “1.- cooperación nula”, pasando por “4.- cooperación moderada” hasta llegar a “7.- cooperación plena”.

Los resultados obtenidos en estos ámbitos de cooperación son medio y medio - bajo, ya que la media de realización de actividades conjuntas en servicios logísticos es igual a "3,88", mientras que en gestión de categorías el grado de cooperación es menor, concretamente igual a "3,31". Los resultados obtenidos en la cooperación relativa a otro tipo de actividades muestran unos niveles similares, por ejemplo, la cooperación hallada en "definición de surtido en el punto de venta" es igual a "3,9", en "política de merchandising" es igual "3,8", en marca de distribuidor es igual a "3,1" y en "control de calidad" se sitúa en "3,2". En realidad, el grado de cooperación más intenso se produce en "promociones", cuya media en la escala alcanza el valor de "4,8", mientras que en las "actividades de investigación y desarrollo" la cooperación es prácticamente inexistente ("1,9").

• "Confianza":

La confianza se valora a través de dos variables observables que fueron utilizadas en el estudio de Ganesan (1994) señalado anteriormente, en las que se les expone a las unidades de negocio fabricantes encuestadas las siguientes afirmaciones: "Confiamos en la palabra de nuestro principal distribuidor" y "nuestro principal distribuidor se preocupa también por nuestros intereses". Los encuestados deben contestar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala tipo likert de siete puntos que oscila entre "1.- totalmente en desacuerdo" y "7.- totalmente de acuerdo". Las dos preguntas permiten recoger las dos dimensiones fundamentales que componen, según Ganesan (1994), la confianza, ya que la primera pregunta se refiere fundamentalmente a la "credibilidad" del distribuidor, es decir, hasta qué punto el fabricante considera que su principal distribuidor tiene la experiencia y formación adecuadas para desempeñar eficientemente su labor, mientras que la segunda pregunta se refiere a la dimensión "benevolencia" del distribuidor, ya que valora hasta qué punto el fabricante piensa que su principal distribuidor tiene buenas intenciones hacia él.

Las medias obtenidas en cada una de las preguntas denotan un grado de confianza medio-bajo en la dimensión "credibilidad", ya que la media de la "confianza en la palabra del distribuidor" sale igual a "3,70", y por tanto las unidades de negocio fabricantes piensan que los compromisos asumidos por su principal distribuidor independiente son fiables en un grado medio tirando a bajo, mientras que la dimensión benevolencia es considerada notablemente reducida, ya que en la pregunta "el distribuidor se preocupa por los intereses" de la unidad de negocio fabricante, éstos señalan un grado de preocupación media de "2,51" en la escala de siete puntos descrita anteriormente. Por consiguiente, en general los fabricantes consideran que sus principales distribuidores no tienen buenas intenciones hacia ellos, sino que al contrario, parecen percibir que sólo se preocupan por sus propios intereses.

▪ “Satisfacción”:

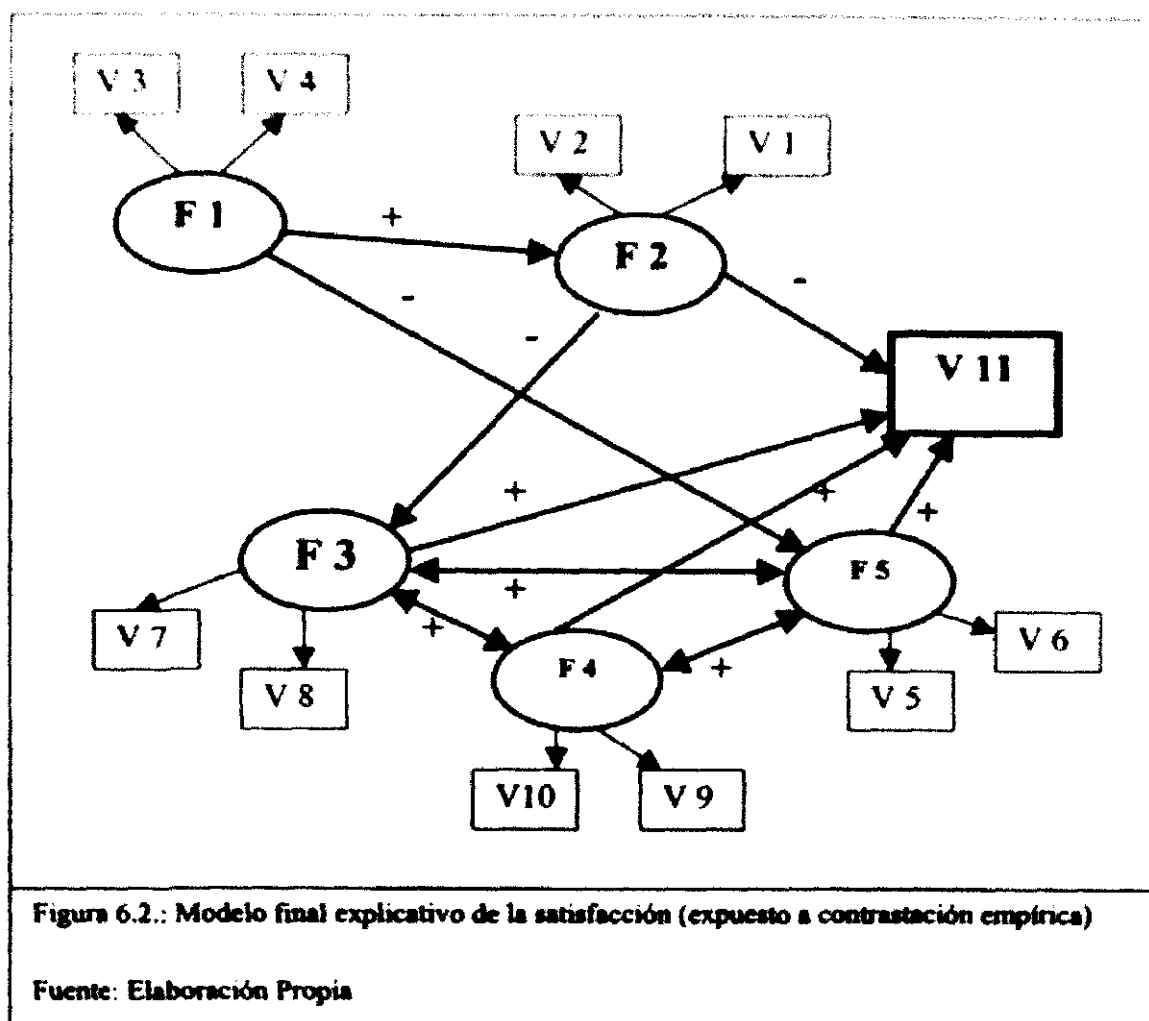
La satisfacción es medida a través de una variable observable en la que se le pide a las unidades de negocio fabricantes encuestadas que señalen su grado de acuerdo en una escala de siete puntos, desde “1.-totalmente en desacuerdo” a “7.- totalmente de acuerdo”, con la siguiente afirmación: “Estamos muy satisfechos con el proceso de negociación (en su conjunto) con el principal distribuidor independiente”. Se obtiene un valor medio en dicha pregunta igual a “4,26”, lo que refleja un promedio de satisfacción global de nivel medio. A pesar de que la satisfacción es un concepto multidimensional, en este estudio interesa la noción de “satisfacción general” entendida como ese “sentimiento global” que se tiene hacia el “proceso de negociación en su conjunto”, es decir, el estado de satisfacción psicológica en general, y no de satisfacción económica en relación a algunos aspectos concretos de la transacción. Esta forma de medición de la satisfacción (a través de una variable muy similar, también valorada en una escala de siete puntos) fue utilizada por Anderson y Narus en un estudio publicado en el “Journal of Marketing” en 1990.

Es importante señalar que, al ser la “satisfacción” una variable observable, la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales no recoge la posibilidad de establecer una relación causal procedente de esta variable, es decir, una asociación cuyo origen sea la satisfacción. Por consiguiente, no serán analizados aquellos casos en los que la “orientación a largo plazo”, la “cooperación” y la “confianza” sean consecuencias directas de la satisfacción. El objetivo del análisis en este caso se limita entonces a averiguar cual/es de estos tres “constructos” son factores determinantes de la satisfacción. Por lo tanto, en el estudio empírico no se analiza la posibilidad de que la confianza, la orientación a largo plazo, e incluso la cooperación, vengan originados por la satisfacción, sino que nos centraremos en el efecto que estos tres conceptos tienen sobre la satisfacción. Por supuesto, las relaciones existentes entre los tres “constructos” sí se mantienen abiertas, y la metodología utilizada nos permitirá averiguar las relaciones causales existentes entre ellos.

Para facilitar la comprensión del modelo vamos a exponer a continuación un cuadro (6.2.), en el que se encuentran resumidas las variables observables y latentes utilizadas, asignándoles un número a todas ellas. A su vez, en el gráfico 6.2. se presenta cómo queda el modelo propuesto para explicar la satisfacción una vez que se incluyen todas las variables que acabamos de señalar.

**CUADRO 6.2.:
VARIABLES DEL MODELO EXPLICATIVO DE LA SATISFACCIÓN**

VARIABLES LATENTES		VARIABLES OBSERVABLES		Media	Dev. Típ.
EJERCICIO DE PODER	F-1	Presión en pagos atípicos	V-3	5,73	1,69
		Presión en utilización y pago de cabeceras de góndola	V-4	5,10	1,96
CONFLICTO	F-2	Desacuerdo en cánones de referenciación	V-1	4,88	1,97
		Desacuerdo en pagos atípicos	V-2	5,60	1,78
ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	F-3	En la relación con el distribuidor, nos centramos en los objetivos a largo plazo	V-7	3,88	1,71
		Consideramos que, a largo plazo, la relación con el distribuidor será rentable	V-8	4,68	1,54
COOPERACIÓN	F-4	Acciones conjuntas en gestión de categorías	V-9	3,31	1,66
		Acciones conjuntas en servicios logísticos	V-10	3,88	1,53
CONFIANZA	F-5	Confianza en la palabra del distribuidor	V-5	3,70	1,57
		El distribuidor se preocupa por nuestros intereses	V-6	2,51	1,26
SATISFACCIÓN: Grado de satisfacción en la negociación conjunta			V-11	4,26	1,67



4. EXPLORACIÓN DE DATOS:

Una vez precisadas las variables que van a ser utilizadas en el modelo, pasamos a realizar una exploración típica de datos que es una fase previa que conviene “atravesar” antes de pasar a etapas de análisis posteriores. En realidad se trata de hacer un análisis descriptivo de las variables. Existen varios datos descriptivos de interés, entre ellos es importante ver si las “desviaciones típicas” son parecidas en valor, que es una de las condiciones más importantes para los modelos de ecuaciones estructurales, es decir, es aconsejable que no existan algunas variables que representen mucha “variabilidad” y otras con muy poca, debe existir una cierta homogeneidad en las desviaciones típicas de las variables. Esta condición se cumple en nuestro caso, lo cual es lógico ya que al

tratarse de escalas de siete puntos, es difícil, o más bien sería muy raro, que existiesen desviaciones típicas muy dispares.

A continuación es preciso realizar una prueba de "normalidad" aplicando el test de "Kolmogorov - Smirnov", el cual nos permite ver que cinco de las variables observables manejadas cumplen la normalidad, mientras que el resto (seis) no la cumplen. No obstante, a pesar del no cumplimiento de la condición de "normalidad" por parte de seis variables, se ha probado con otro tipo de distribuciones y se ha podido comprobar que las once variables cumplen la distribución de "Poisson". Este hecho es positivo ya que si sumamos o trabajamos con variables que se distribuyen todas de igual modo, puede aplicarse el "teorema central del límite" y se puede considerar que se distribuyen como una "normal".

5. CORRELACIONES

El siguiente paso es tratar de conocer las correlaciones que se producen entre las variables objeto de estudio, para lo cual se halla la matriz de correlaciones de todas las variables del modelo. En nuestro análisis, esta matriz nos permite comprobar que, efectivamente, las dos variables observables que, en cada caso, habíamos previsto que fuesen "reflejo" de cada una de las variables latentes son, en todos los casos, las que presentan una máxima correlación, con lo cual, se comprueba la "validez convergente" del modelo planteado. Por su parte, la variable "satisfacción" que pretendemos explicar, tiene una correlación moderada, ni excesivamente alta, ni excesivamente elevada, en torno a "0,3" y "0,4", con todas las demás variables, lo cual es positivo, ya que esta variable, que es la que se quiere explicar, queda correlacionada con todas las demás variables, es decir, no aparece ligada sólo a una variable.

Esta información que nos proporciona la matriz de correlaciones nos da una idea, a priori, favorable, sobre el modelo, ya que las variables quedan bien emparejadas (según se había previsto en el modelo teórico) y la variable a explicar parece estar vinculada a todas las demás. La matriz de correlaciones queda representada en el siguiente cuadro 6.3.

**CUADRO 6.3.:
MATRIZ DE CORRELACIONES**

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
V1	1,000										
V2	0,680*	1,000									
V3	0,528	0,684	1,000								
V4	0,411	0,462	0,709*	1,000							
V5	-0,097	0,256	-0,311	-0,247	1,000						
V6	-0,178	-0,483	-0,418	-0,366	0,546*	1,000					
V7	0,003	-0,161	-0,158	0,049	0,394	0,169	1,000				
V8	-0,274	-0,350	-0,321	-0,178	0,487	0,304	0,660*	1,000			
V9	0,060	-0,004	-0,075	-0,058	0,246	0,097	0,370	0,336	1,000		
V10	-0,302	-0,247	-0,141	-0,070	0,330	0,062	0,461	0,513	0,375*	1,000	
V11	-0,382*	-0,398*	-0,324*	-0,340*	0,446*	0,465*	0,165	0,316	0,124	0,215	1,000

Fuente: Elaboración propia

(*) Correlación estadísticamente significativa al nivel "0,01"

6. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

Una vez realizados el "descriptivo" de los datos y la matriz de correlaciones de las variables, a continuación se realiza un análisis factorial exploratorio utilizando el procedimiento de estimación de la "máxima verosimilitud". Este análisis factorial exploratorio aplicado a nuestros datos nos da una "medida de adecuación muestral de Kaiser - Meyer - Olkin" de "0,753" que es significativa (esta medida tiene que estar entre "0,5" y "1" para ser aceptable, con lo cual en nuestro caso resulta ser bastante aceptable). De este análisis factorial, lo que nos interesa es la matriz factorial, ya que nos da la correlación de los factores significativos (es decir, aquellos que tenían un valor de "landa" por encima de uno) con las variables. La matriz factorial que se obtiene es la siguiente (cuadro 6.4.).

A la vista de esta tabla, puede apreciarse que las variables V-1 y V-2 correspondientes a la variable latente F-2, las variables V-3 y V-4 correspondientes a la variable latente F-1, y las variables V-5 y V-6 correspondientes a la variable latente F-5, aparecen en un mismo grupo (el primer factor), que es precisamente el tipo de relaciones que han sido definidas en el modelo teórico, con lo cual, es probable que entre estos grupos de variables exista alguna correlación o alguna causalidad.

CUADRO 6.4:
MATRIZ FACTORIAL.

	FACTOR		
	1	2	3
V-1	-.662	.408	.361
V-2	-.795	.294	.050
V-3	-.740	.267	-.089
V-4	-.572	.311	-.188
V-5	.543	.402	.340
V-6	.595	.051	.536
V-7	.391	.664	-.152
V-8	.609	.532	-.170
V-9	.197	.425	-.049
V-10	.426	.379	-.369
V-11	.548	.022	.157

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, puede verse también que las variables V-7 y V-8 correspondientes a la variable latente F-3, y las variables V-9 y V-10 correspondientes a la variable latente F-4, se encuentran agrupadas en otro grupo (el segundo factor). Hay que puntualizar que las variables V-8 y V-10 están en realidad más explicadas por el primer factor, no obstante las cargas factoriales de estas variables en el segundo factor son también elevadas y no difieren prácticamente de las del primer factor. Este agrupamiento de las variables coincide nuevamente con la relación entre esas dos variables latentes (F-3 y F-4) que se ha planteado en el modelo teórico.

La variable satisfacción (V-11) queda explicada por el primer factor, que es en el que se encuentran las variables latentes o factores F-2, F-1 y F-5, lo cual nuevamente vuelve a coincidir con el modelo teórico que planteamos en el que, el conflicto, el ejercicio de poder y la confianza son aquellos "constructos" que inciden de forma más directa sobre la satisfacción.

En definitiva, este análisis factorial exploratorio está indicando la estructura de relaciones existentes entre factores o grupos de variables. Es decir, se ha pasado de la matriz de correlaciones, en la que hemos podido comprobar que las variables se encontraban bien emparejadas, por lo que se cumplía a priori la "validez convergente" de las variables observables como fieles "reflejo" de sus respectivos "constructos", al análisis factorial exploratorio que nos permite observar además que los "pares de variables" van a tener relaciones entre sí, en la dirección apuntada por el modelo

diseñado, o sea, que las relaciones entre las variables latentes parecen cumplir las relaciones planteadas.

7. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

El siguiente paso que se debe realizar es un análisis factorial confirmatorio, también denominado "modelo de medida", en el cual se suponen correlaciones entre las variables latentes o factores, sin establecer todavía relación causal entre ellos, de forma que se obtiene una estructura que no exige tantas restricciones. Para ello se parte del modelo teórico planteado, en el que hay 11 variables observables y 68 casos.

Se obtiene un determinante del "input de la matriz" (varianzas y covarianzas) que es diferente de "0" con lo cual en principio no existen a priori problemas de multicolinealidad que impedirían invertir la matriz. Otro dato importante es el de los residuos, que representan la diferencia entre el valor de la matriz inicial y el estimado, es decir, entre las varianzas observadas y las varianzas estimadas, entre las covarianzas muestrales y las estimadas por el modelo. Estos residuos deben tener valores muy pequeños, el valor ideal sería en torno a "0,05", en el modelo de medida queda un valor de la media de los residuos igual a "0,08", que quizás sea un valor algo elevado, pero no es preocupante, ya que los residuos siguen aproximadamente una forma de "campana", lo cual es una garantía de "normalidad".

El índice de ajuste comparativo, que es la medida más empleada de bondad de ajuste, sale igual a "0,959", y por tanto mayor a "0,9" que es el valor que se toma como referencia, y además el valor crítico de la probabilidad es igual "0,09", que es superior a "0,05", valor que se usa como referencia, por consiguiente el ajuste del modelo es fiable (el ajuste por máxima verosimilitud ha sido correcto), ya que cumple las dos condiciones exigidas. Por otro lado, la convergencia del modelo se produce en 8 iteraciones, que es un número aceptable.

Además, la prueba de "Satorra - Bentler" de la "Chi - cuadrado escalada" que se utiliza para medir la "normalidad", ofrece igualmente un resultado válido. Esta medida efectúa una modificación de la "chi - cuadrado" teniendo en cuenta el grado de "curtosis" de las variables, y la condición que tiene que cumplirse es que el valor de la "chi-cuadrado escalada de Satorra - Bentler" no difiera mucho del valor de la "chi - cuadrado". Esta condición se cumple en este caso, ya que la primera "Chi - cuadrado" es igual a "53,07" y la segunda presenta un valor igual a "53,01", por consiguiente, se puede afirmar que se cumple la "normalidad multivariante", y puede utilizarse entonces un procedimiento basado en la "normal".

Para ver si los coeficientes son estadísticamente significativos, hay que comprobar que el "valor o ratio crítico", que es igual al cociente entre el "estimador" y el "error estándar" sea superior a "1,96". En nuestro caso, todos los coeficientes salen significativos, ya que todos cumplen esta condición, y por consiguiente se cumplen todas las relaciones planteadas. (ver cuadro 6.5.).

**CUADRO 6.5.:
SIGNIFICATIVIDAD DE LOS COEFICIENTES**

	COEFICIENTE	VALOR CRÍTICO	VALOR CRÍTICO ROBUSTO
V-1 ——— F-2	1,762	8,698	11,205
V-2 ——— F-2	1,447	8,021	5,280
V-3 ——— F-1	1,377	7,797	4,801
V-4 ——— F-1	1,512	7,206	6,827
V-5 ——— F-5	1,245	7,143	9,327
V-6 ——— F-1	-0,426	-3,075	-3,791
V-6 ——— F-5	0,632	4,207	4,633
V-7 ——— F-3	1,357	7,646	10,452
V-8 ——— F-2	-0,354	-2,621	-2,461
V-8 ——— F-3	1,168	7,340	7,889
V-9 ——— F-4	0,866	3,853	3,660
V-10 ——— F-4	1,129	6,603	7,627
V-11 ——— F-2	-0,566	-3,011	-3,969
V-11 ——— F-5	0,693	3,393	3,771

Fuente: Elaboración propia

Puede apreciarse que, efectivamente, todos los coeficientes presentan unos valores críticos superiores a "1,96" y por consiguiente son todos estadísticamente significativos. Además, el valor crítico "robusto" nos indica si los coeficientes son significativos en caso de no cumplirse la normalidad, es decir, relajando ese requisito de normalidad, y como se puede observar, salen todos los coeficientes igualmente significativos. Cabe destacar la relación positiva y significativa existente entre la confianza (F-5) y la satisfacción (V11), ya que se trata de una de las relaciones establecidas en el modelo.

Todos los demás coeficientes presentan un signo positivo, excepto las siguientes relaciones: "V11---F2" que sale con signo negativo, tal y como cabía esperar según el modelo propuesto, ya que el conflicto y la satisfacción deben estar relacionados en sentido inverso; "V6---F1" cuya asociación negativa es igualmente lógica, ya que el poder ejercido por el distribuidor y la opinión que tiene el fabricante sobre el grado en el

que el distribuidor se preocupa por los intereses del primero, deben estar relacionados inversamente, y lo mismo sucede con la asociación "V8--F2" que debe ser también negativa ya que si analizamos los dos conceptos que representan, por un lado la consideración que hace el fabricante sobre la rentabilidad a largo plazo de la relación que le une a su principal distribuidor, y por otro lado el nivel de conflicto percibido por el fabricante en dicha relación, ambos deben estar asociados de forma inversa.

No obstante, a pesar de que el signo hallado en las dos últimas relaciones citadas (V6-F1 y V8-F2) es correcto, hay que señalar que se produce en estos dos casos una ligera desviación respecto al modelo propuesto, ya que se esperaba que las variables "V6" y "V8" estuviesen únicamente asociadas a los factores "F5" y "F3" respectivamente. En el modelo de medida se confirman efectivamente estas relaciones ("V6-F5" y "V8-F3"), pero se obtiene al mismo tiempo las relaciones de "V6" con "F1" y "V8" con "F2" comentadas anteriormente. En cualquier caso, es posible que estas dos relaciones halladas en el análisis factorial confirmatorio, estén señalando de forma indirecta la relación propuesta en el modelo entre los factores "F1" (poder ejercido) y "F5" (Confianza), así como entre los factores "F2" (Conflicto) y "F3" (Orientación a largo plazo).

Por consiguiente, es posible que las relaciones "V6-F1" y "V8-F2" se transformen posteriormente, en el modelo de estructuras de covarianza, en el efecto negativo que se ha propuesto que tiene el poder ejercido sobre la confianza, así como en la repercusión igualmente inversa del conflicto sobre la orientación a largo plazo (este fenómeno será analizado más adelante al exponer los resultados obtenidos en el modelo causal). De hecho, una de estas relaciones entre factores, la del poder ejercido y la confianza, queda reflejada incluso en los resultados de este análisis factorial confirmatorio, tal como se expone más adelante al señalar las relaciones halladas entre variables latentes (se trata lógicamente de relaciones todavía no causales). Por lo tanto, a pesar de las dos relaciones inesperadas, que quizás queden justificadas posteriormente, puede afirmarse que en general el modelo se ajusta de forma bastante válida, ya que se ha logrado reproducir la matriz de datos muestral de forma adecuada con el modelo teórico planteado, y además se acaba de ver que individualmente todos los coeficientes salen estadísticamente significativos.

Si se analizan las varianzas estimadas de los términos de error, puede comprobarse que son todas estadísticamente significativas. Estos datos aparecen recogidos en el siguiente cuadro 6.6.

**CUADRO 6.6.:
VARIANZAS DE LOS TÉRMINOS DE ERROR**

	ESTIMADOR	VALOR CRÍTICO
E1 - V1	0,838	2,833
E2 - V2	1,000	
E3 - V3	1,000	
E4 - V4	1,372	3,987
E5 - V5	1,000	
E6 - V6	0,806	4,518
E7 - V7	1,000	
E8 - V8	0,652	3,191
E9 - V9	2,004	4,936
E10 - V10	1,000	
E11 - V11	1,764	5,157

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, uno de los resultados más importantes del análisis factorial confirmatorio es la identificación de la relación que existe entre los factores o variables latentes. Este análisis no ofrece información sobre el sentido o dirección de estas relaciones, pero si nos permite acotar el estudio de hipótesis formuladas en el modelo. En el siguiente cuadro 6.7. puede apreciarse la relación existente entre los factores. En él puede observarse que todas las relaciones son estadísticamente significativas, ya que todos los valores críticos como los estadísticos robustos en caso de no cumplirse la normalidad, de los coeficientes que definen esas relaciones son superiores a "1,96".

**CUADRO 6.7.:
RELACIÓN ENTRE FACTORES**

	COEFICIENTE	VALOR CRÍTICO	ESTADÍSTICO ROBUSTO
F2-F1	0,857	13,064	9,318
F5-F1	-0,127	-1,189	-1,034
F4-F3	0,779	7,107	7,680
F5-F3	0,579	4,607	4,334
F5-F4	0,452	2,780	2,885

Fuente: Elaboración propia

Todos los coeficientes son de signo positivo, excepto el de la relación del poder ejercido con la confianza (F5 - F1), que como cabía esperar, sale con signo negativo, ya que estos dos conceptos se encuentran relacionados negativamente. Entre los factores F1 y F2, es decir, entre el ejercicio de poder y el conflicto, se obtiene una asociación positiva tal y como se había previsto; entre F4 y F3, o sea entre la orientación a largo plazo y la cooperación, sale un signo también positivo, como debe ser ya que estos dos constructos deben estar relacionados positivamente, igual que ocurre con F5 y F4, la cooperación y la confianza, que también tienen que estar relacionados de forma positiva, lo cual se cumple por el signo positivo del coeficiente; y por último, la confianza (F5) y la orientación a largo plazo (F3) también quedan relacionados positivamente. Por tanto todas las correlaciones entre las variables latentes salen con el signo esperado según el modelo teórico, y son todas significativas.

Estas relaciones entre factores que han quedado identificadas en el análisis factorial confirmatorio permiten tener una primera aproximación a las hipótesis formuladas en el modelo. En primer lugar cabe destacar, como acabamos de señalar, que se confirman las relaciones establecidas entre el poder ejercido y el conflicto (H-11), entre el poder ejercido y la confianza (H-13), por lo tanto, estas relaciones obtenidas indican que efectivamente estas dos hipótesis pueden cumplirse, pero habrá que esperar a los resultados del modelo de estructuras de covarianza para poder afirmar dicho cumplimiento, ya que este análisis es el que permite definir las relaciones causales entre los factores, pudiéndose comprobar entonces si la relación entre los factores se produce en el sentido o la dirección establecida en la hipótesis. Por otro lado, ya ha sido señalado anteriormente que la relación sugerida en la hipótesis catorce (H-14) entre el conflicto y la orientación a largo plazo, puede quedar en parte recogida por la relación obtenida entre la variable "V8" (consideración de la rentabilidad a largo plazo) y el segundo factor "F2" que representa el grado conflicto existente, ya que es posible que esta asociación se transforme posteriormente en el modelo de estructuras de covarianza en aquella relación descrita precisamente en la décimo cuarta hipótesis.

En segundo lugar, las relaciones significativas halladas entre la orientación a largo plazo (F3) y la cooperación (F4), entre esta última (F4) y la confianza (F5), así como entre la orientación a largo plazo (F-3) y la confianza (F-5), reflejan la relación que había sido establecida en el modelo propuesto entre estas tres variables latentes. Se confirma por tanto que estos tres conceptos se encuentran efectivamente relacionados, y habrá que esperar entonces a los resultados del modelo de ecuaciones estructurales para especificar la relación causal existente entre ellos. En este modelo, quedará seguramente desechada una de estas tres relaciones, ya que en caso contrario, se podría producir una "circularidad" causal que invalidaría dicho modelo. En cualquier caso, habrá que esperar a analizar los resultados obtenidos en el modelo de estructuras de covarianza.

Aparte de la relación entre factores, el resultado final de mayor interés del análisis factorial confirmatorio es la "solución estandarizada" del modelo. Esta medida estandarizada se basa en que todas las varianzas de todas las variables (factores "F", variables observables "V" y términos de error "E") están puestas en valor unitario ("1"), es decir, tipificadas, con lo cual se obtienen unos coeficientes de ajuste, que al estar expresados en valor unitario, representan coeficientes de correlación. Esta solución estandarizada es la siguiente:

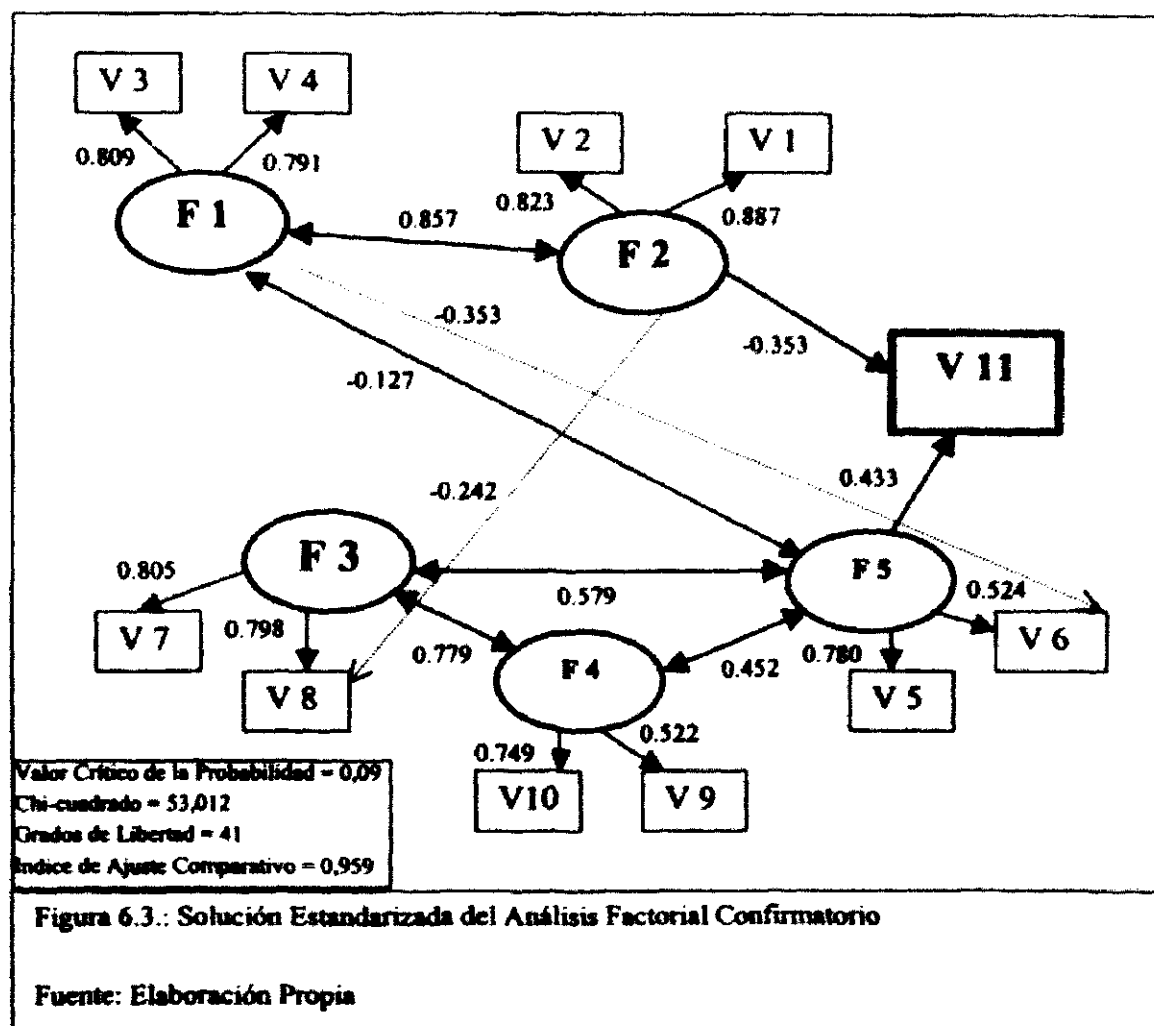
$$\begin{aligned} V1 &= 0,887 * F2 + 0,461 E1 \\ V2 &= 0,823 * F2 + 0,568 E2 \\ V3 &= 0,809 * F1 + 0,588 E3 \\ V4 &= 0,791 * F1 + 0,612 E4 \\ V5 &= 0,780 * F5 + 0,626 E5 \\ V6 &= -0,353 * F1 + 0,524 * F5 + 0,744 E6 \\ V7 &= 0,805 * F3 + 0,593 E7 \\ V8 &= -0,242 * F2 + 0,798 * F3 + 0,552 E8 \\ V9 &= 0,522 * F4 + 0,853 E9 \\ V10 &= 0,749 * F4 + 0,663 E10 \\ V11 &= -0,353 * F2 + 0,433 * F5 + 0,829 E11 \end{aligned}$$

Puede verse que en general los coeficientes de correlación son considerablemente elevados, lo cual demuestra que el modelo es válido, existiendo estrechas e intensas relaciones entre las variables observables y las variables latentes o factores. Las dos relaciones que distorsionan en alguna medida el modelo propuesto (V6-F1 y V8-F2), presentan los menores coeficientes, y por tanto su efecto es de menor relevancia que en el caso de las restantes relaciones referidas a las hipótesis planteadas. De estas últimas relaciones, aquella que presenta una menor intensidad es la de las variables latentes conflicto y satisfacción, cuyo coeficiente tiene el signo negativo esperado, siendo igual a "-0,353".

Este modelo de medida puede ser interpretado fácilmente ya que la mayoría de los signos son positivos. Si se quiere conocer por ejemplo la relación existente entre las variables observables V3 y V5 (es decir, la "presión del distribuidor en pagos atípicos" y "la confianza en la palabra del distribuidor"), el razonamiento que se debe seguir es el siguiente: primero habrá que ver cómo se relaciona V3 con F1 ("ejercicio de poder", que es el "constructo" con el que se encuentra relacionada V3), pudiendo comprobar que tiene una correlación positiva (0,809), por otro lado, se observa la relación que tiene V5 con F5 ("confianza", que es el "constructo" con el que se relaciona V5), apreciando que tiene una correlación positiva (0,780).

A continuación puede apreciarse la relación existente entre los factores mencionados F1 y F5 (es decir, entre el "ejercicio de poder" y la "confianza"), constatando que la relación entre ambos factores es negativa (-0,127). Por consiguiente, finalmente se puede afirmar que, a través de la relación de F1 con F5 que es negativa, la variable V3 está relacionada de forma inversa con V5 (ya que signo "positivo" con signo "negativo" da signo "negativo", y "negativo" con "positivo" vuelve a dar "negativo").

Luego entonces, las variables "presión del distribuidor en pagos atípicos" y "confianza en la palabra del distribuidor" están asociadas en sentido inverso a través de las dos variables latentes del "ejercicio de poder" y la "confianza". Por tanto, a "mayor presión del distribuidor en pagos atípicos", menor es el "grado de confianza que deposita el fabricante en la palabra del distribuidor", y viceversa. Se podría seguir aplicando este razonamiento a todas las posibles relaciones que pueden darse entre variables observables, y obtendríamos sucesivamente, las distintas relaciones existentes entre todos los pares posibles de variables observables.



Los resultados obtenidos en el modelo de medida o análisis factorial confirmatorio quedan reflejados en la figura 6.3. En ella pueden apreciarse todas las asociaciones existentes entre factores, teniendo en cuenta además las relaciones con la variable observable "satisfacción" en la que se centra el análisis.

8. MODELO DE ESTRUCTURAS DE COVARIANZA:

Una vez realizado el análisis factorial confirmatorio que nos ha permitido ver que efectivamente se cumplen todas las asociaciones que se habían pre-establecido entre las distintas variables, y por tanto que el modelo planteado es en principio aceptable, se pasa a continuación al modelo de estructuras de covarianza o de ecuaciones estructurales, en el que se podrá identificar la relación causal existente entre factores, ya que en el modelo de medida, se tienen las correlaciones existentes entre factores, pero no se sabe en qué sentido se produce esa relación, es decir, se tiene constancia por ejemplo de que el factor F1 (ejercicio de poder) y el factor F2 (conflicto) se encuentran relacionados, pero no se distingue si F1 antecede a F2, o es al contrario, F2 el que influye en F1. Y lo mismo ocurre con el resto de los factores relacionados.

Pasamos a ver entonces si, al aplicar el modelo de ecuaciones estructurales, se obtienen las mismas relaciones causales que se han previsto en el modelo teórico propuesto, y por tanto se cumplen las hipótesis once, doce, trece y catorce que formulamos. Además, podrán quedar identificadas las relaciones causales existente entre las variables latentes, que se dejaron abiertas en el planteamiento de hipótesis y no fueron establecidas de forma definida en el modelo. Para ello se utilizan las relaciones entre los factores o variables latentes que han sido señaladas por el análisis factorial confirmatorio, todas estas relaciones coinciden efectivamente con el modelo teórico.

El primer dato que es importante resaltar es que la media absoluta de los residuos estandarizados es igual a "0,0580", lo cual indica que el modelo es válido ya que su valor es inferior a "0,07" que es un dato que puede utilizarse como referencia, ya que, valores de la media absoluta de los residuos estandarizados superiores a "0,07" reflejan un modelo que no es válido. El valor de "0,0580" obtenido en los residuos estandarizados nos indica que las diferencias entre la matriz original de correlaciones observada y la matriz de correlaciones reproducida son muy pequeñas, y por consiguiente se ha conseguido reproducir correctamente la matriz de correlaciones con el modelo.

Otro dato fundamental es el índice de ajuste comparativo ya que constituye la medida más empleada de bondad de ajuste. Este índice alcanza un valor igual "0,952", y por tanto la bondad de ajuste del modelo es estadísticamente significativa al ser superior a

"0,9". El valor del estadístico Chi-cuadrado es igual a "57.287" para cuarenta y cuatro grados de libertad, siendo el valor de la probabilidad "0,08626" (estadísticamente significativo). Además, el modelo converge en 12 iteraciones, lo que supone una convergencia aceptable.

Si se observan los ratios críticos ("critical ratio") de los coeficientes de las variables observables y latentes, se puede apreciar que todos los coeficientes salen estadísticamente significativos, ya que estos valores críticos, que se obtienen dividiendo el valor del estimador por el error estándar, salen superiores a "1,96" en todos los casos, que es el valor que se toma como referencia. Existe un único caso, que es el del coeficiente correspondiente a la relación causal (inversa) del conflicto con la satisfacción, en el que el valor crítico es igual a "-1,760", pero como puede apreciarse, este valor se encuentra en el límite de la significatividad estadística, y puede ser por tanto considerado prácticamente significativo. Todos los demás coeficientes cumplen holgadamente la condición de significatividad. Estos resultados pueden observarse en el cuadro 6.8.

**CUADRO 6.8.:
COEFICIENTES DE REGRESIÓN**

	ESTIMADOR	VALOR CRÍTICO	ESTADÍSTICO ROBUSTO
V1 ← F2	0,898	7,004	9,841
V2 ← F2	1,000		
V3 ← F1	1,620	10,756	6,492
V4 ← F1	1,421	6,852	5,923
V5 ← F5	1,000		
V6 ← F5	0,688	5,299	5,521
V7 ← F3	1,000		
V8 ← F3	1,323	11,560	13,152
V9 ← F4	0,631	3,595	3,372
V10 ← F4	1,000		
V11 ← F2	-0,234	-1,760	-2,672
V11 ← F5	0,618	3,397	4,257
F2 ← F1	1,230	6,517	3,794
F3 ← F2	-0,255	-2,778	-2,560
F4 ← F3	0,779	4,560	5,672
F5 ← F4	0,393	2,639	3,029
F5 ← F1	-0,498	-2,878	-3,411

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro podemos ver que efectivamente, tal y como se ha señalado, todas las relaciones causales propuestas presentan unos valores críticos superiores a "1,96", siendo también el estadístico robusto, en caso de no cumplirse la normalidad, siempre superior a "1,96", y por consiguiente, todas las relaciones son estadísticamente significativas.

Ya se ha comentado el caso de la relación causal entre el conflicto y la satisfacción, que puede ser considerada también estadísticamente significativa. Puede observarse que las relaciones causales entre "constructos" que salen más significativas son las del "ejercicio de poder" (F1) con el "conflicto" (F2) cuyo valor crítico es de "6, 517", y el de la "orientación a largo plazo" (F3) con la "cooperación" (F4), cuyo valor crítico es igual a "4,560", no obstante, las otras tres relaciones causales también salen altamente significativas ya que el valor crítico es igual a "-2,878" en el caso del ejercicio de poder con la confianza, "-2,778" en la influencia del conflicto sobre la orientación a largo plazo, y "2,639" en el caso del la "cooperación" con la "confianza" (F5).

Por otro lado, la relación causal de la variable latente "confianza" (F5) con la satisfacción (variable observable, endógena, en nuestro modelo) también es altamente significativa (valor crítico igual a "3,397"). En cuanto a las cargas factoriales (relaciones de las variables observables con sus respectivos "constructos" o variables latentes), todas superan holgadamente el valor crítico de referencia.

CUADRO 6.9.:
VARIANZAS ESTIMADAS DE LOS TÉRMINOS DE ERROR

	ESTIMADOR	VALOR CRÍTICO	ESTADÍSTICO ROBUSTO
E1 - V1	1,695	4,642	2,976
E2 - V2	0,533	2,310	2,071
E3 - V3	0,200		
E4 - V4	1,746	5,356	3,199
E5 - V5	0,859	3,082	3,053
E6 - V6	0,817	4,094	4,397
E7 - V7	1,565	5,435	6,096
E8 - V8	0,200		
E9 - V9	2,108	5,119	5,556
E10 - V10	0,879	2,844	3,374
E11 - V11	1,765	5,151	5,461

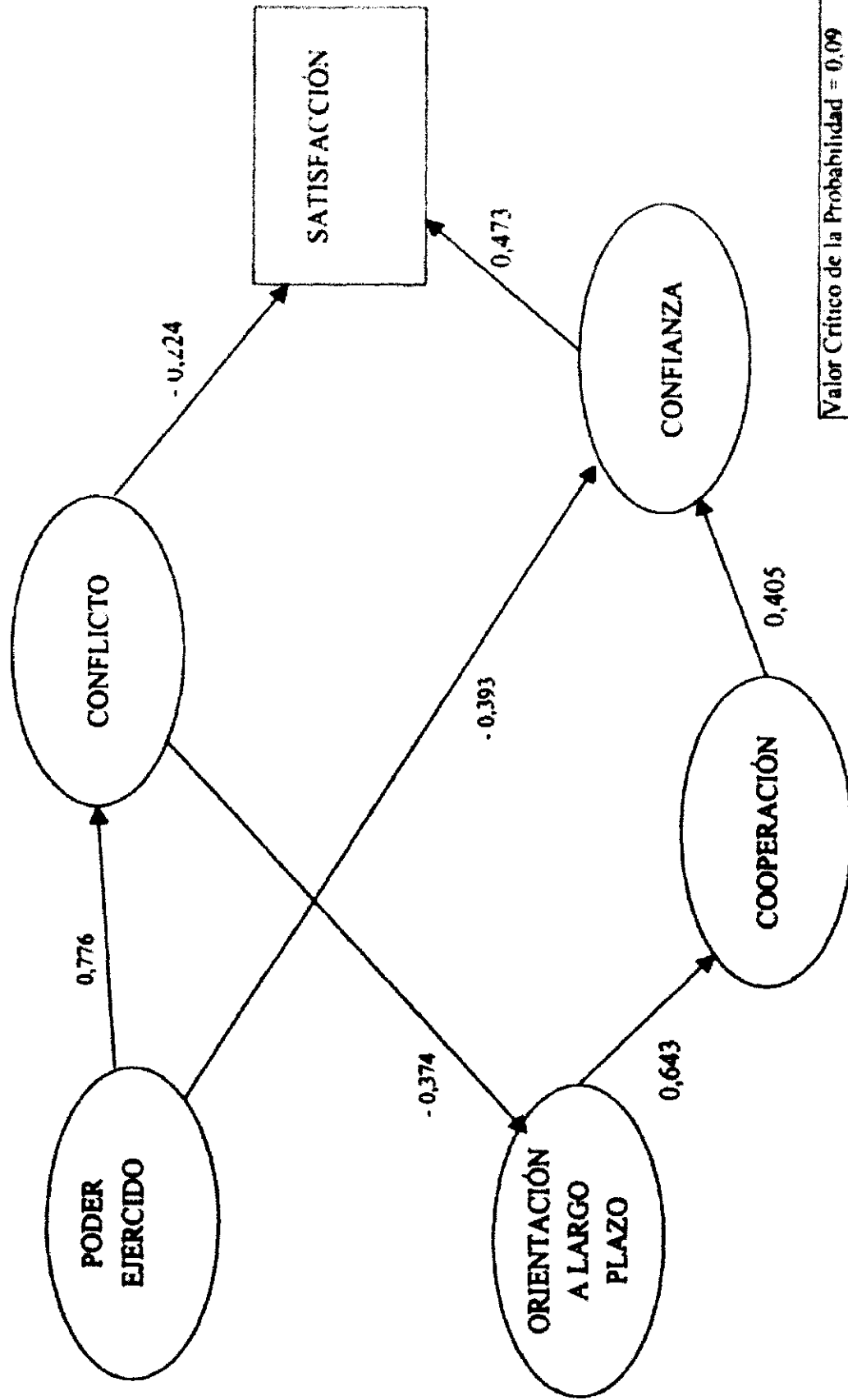
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a las varianzas estimadas de los términos de error, los datos referidos a los estimadores, errores estándar y valores críticos que se han obtenido en el modelo, pueden verse en cuadro 6.9. En él se aprecia que todos los términos de error salen estadísticamente significativos, ya que todos los valores críticos son superiores a "1,96", y por consiguiente se puede afirmar que los términos de error del modelo recogen de forma fiable las perturbaciones que se producen.

Por último, se va a exponer la solución estandarizada del modelo que proporciona una información de gran utilidad, ya que al estar todas las varianzas tipificadas, los coeficientes de ajuste estandarizados pueden ser interpretados como coeficientes de regresión, que varían de "0" a "1" en valor absoluto. Esta solución estandarizada es la siguiente:

$$\begin{aligned} V1 &= 0,738 * F2 + 0,675 E1 \\ V2 &= 0,908 * F2 + 0,418 E2 \\ V3 &= 0,964 * F1 + 0,266 E3 \\ V4 &= 0,732 * F1 + 0,681 E4 \\ V5 &= 0,807 F5 + 0,590 E5 \\ V6 &= 0,694 F5 + 0,720 E6 \\ V7 &= 0,653 F3 + 0,757 E7 \\ V8 &= 0,954 F3 + 0,299 E8 \\ V9 &= 0,494 F4 + 0,870 E9 \\ V10 &= 0,812 F4 + 0,583 E10 \\ V11 &= - 0,224 * F2 + 0,473 * F5 + 0,801 E11 \\ F2 &= 0,776 * F1 + 0,631 D2 \\ F3 &= - 0,374 * F2 + 0,927 D3 \\ F4 &= 0,643 * F3 + 0,766 D4 \\ F5 &= 0,405 * F4 + - 0,393 * F1 + 0,789 D5 \end{aligned}$$

La solución estandarizada del modelo queda igualmente resumida en el gráfico 6.4. En ella aparecen los coeficientes estandarizados, con sus respectivos signos, en las relaciones más relevantes de las que consta el modelo. Si recopilamos los principales datos del modelo de estructuras de covarianza, el primer dato que cabe resaltar es que prácticamente todos resultados obtenidos son altamente significativos, y por lo tanto, se puede afirmar que el modelo constituye un marco de análisis adecuado para el estudio de la satisfacción en los canales de distribución de productos de gran consumo (desde la perspectiva del fabricante). Se cumplen las condiciones estadísticas importantes, prácticamente todas las relaciones causales propuestas quedan ratificadas empíricamente, y se ha podido identificar el tipo de relación que existe entre la "orientación a largo plazo", la "cooperación", la "confianza" y la "satisfacción".



Valor Crítico de la Probabilidad = 0,09
 Chi-cuadrado = 57,287
 Grados de Libertad = 44
 Índice de Ajuste Comparativo = 0,952

Figura 6.4.: Modelo Estimado (Solución Estandarizada)

Puede observarse que el poder ejercido por el distribuidor sobre el fabricante (desde la perspectiva de este último) influye intensa y positivamente sobre el "conflicto" percibido por el fabricante en la relación que le une con el distribuidor, y por tanto cuánto mayor es la presión ejercida por el distribuidor, más elevado es el grado de conflicto existente en la negociación; y viceversa, un menor ejercicio de poder por parte del distribuidor, permite la existencia de un nivel de conflicto inferior. Por consiguiente la hipótesis once (H-11) que planteábamos queda ampliamente confirmada.

Además, el conflicto incide negativamente sobre la satisfacción, si bien esta asociación no es especialmente intensa (coeficiente igual a "-0,224"), aunque sí puede ser considerada estadísticamente significativa ya que el valor crítico del estimador ("1,760") es muy cercano a "-1,96". Por consiguiente, la hipótesis doce (H-12) no se cumple en términos estrictos, pero se haya prácticamente en límite de su cumplimiento. Es posible que esta débil influencia del conflicto sobre la satisfacción se deba a la existencia de un cierto nivel de conflicto funcional que no tiene efectos excesivamente nocivos en los resultados del fabricante.

El poder ejercido por el distribuidor influye no sólo en el grado de desacuerdo y tensión de la relación, sino también en la confianza depositada en el distribuidor por parte del fabricante. Esta relación es negativa y altamente significativa, por lo que se cumple la hipótesis trece formulada (H-13), y también queda ratificado el efecto que tiene el nivel de conflicto sobre el modo en el que fabricante orienta temporalmente la relación, de tal forma que los niveles de desacuerdo elevados provocan un menor grado de compromiso en el fabricante, cumpliéndose la hipótesis catorce (H-14).

Por otro lado, el modelo permite descubrir cómo se encuentran asociadas causalmente la cooperación, la confianza, la orientación a largo plazo y la satisfacción, y los resultados demuestran que la secuencia que se produce, en el proceso que culmina en el estado afectivo de satisfacción, es el siguiente: orientación a largo plazo – cooperación – confianza y satisfacción. Esta sucesión de etapas indica que un elemento de partida fundamental es la expectativa de continuidad de la relación que muestra el fabricante, ya que ésta es la que le impulsa a llevar a cabo acciones conjuntas con su principal distribuidor independiente. A su vez, estos esfuerzos comunes que se realizan hacen nacer un sentimiento de confianza en el fabricante que acaba derivando en un estado afectivo de satisfacción. Este proceso queda corroborado por la significatividad estadística de las relaciones causales que lo conforman. Por último, cabe señalar que las cargas factoriales estandarizadas de las variables observables con sus respectivos "constructos" o variables latentes, presentan en todos los casos unos valores considerablemente elevados, lo que demuestra que son fieles "reflejos" de los factores.

CAPÍTULO - 7

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

1. CONCLUSIONES:

La primera conclusión que conviene resaltar es que los resultados obtenidos en la investigación realizada son considerablemente significativos, y por lo tanto, se puede afirmar que el modelo propuesto en esta tesis, constituye un marco de análisis adecuado para el estudio de la satisfacción de los fabricantes de productos de gran consumo en la relación con sus principales distribuidores independientes. En esta investigación, se ha demostrado empíricamente la estructura básica del proceso "dependencia y fuentes de poder - posesión y ejercicio de poder - conflicto/cooperación - satisfacción", permitiendo el modelo planteado identificar los principales factores determinantes del poder ejercido por el principal distribuidor independiente, así como definir el papel desempeñado por la confianza, la cooperación y el compromiso dentro de este proceso que conduce al estado afectivo del fabricante.

Del análisis expuesto en el modelo explicativo del ejercicio de poder, pueden extraerse varias conclusiones de interés sobre las relaciones de poder en el canal de distribución. Entre ellas cabe destacar en primer lugar que los fabricantes perciben que su principal distribuidor posee un grado de poder elevado frente a ellos, manifestándose este poder en la imposición de condiciones de negociación no deseadas por ellos. Además, la presión u obligación a la que se ven sometidos los fabricantes para aceptar las condiciones impuestas por los distribuidores, es ostensiblemente superior en el caso de que esa presión proceda de su principal distribuidor independiente, que cuando procede de su distribuidor "tipo medio", lo que refleja el importante efecto que tiene el tamaño del distribuidor para el fabricante a la hora de poner en práctica los instrumentos de ejercicio de poder.

En segundo lugar, es importante señalar que la dependencia percibida por el fabricante respecto a su principal distribuidor, valorada en términos del grado de dificultad que tiene para sustituirle, queda condicionada fundamentalmente por el volumen de ventas que realiza el fabricante a través de este distribuidor. Esto nos da una idea de la importancia que tiene el proceso de concentración que se está produciendo en general en el sector de la distribución, ya que este fenómeno de concentración hace que una mayor proporción de las ventas de los fabricantes se realice a través de un menor número de distribuidores, y por consiguiente, tiende a producirse una mayor dependencia de los fabricantes respecto a sus distribuidores.

Cabe resaltar además que las inversiones específicas en la transacción efectuadas por el fabricante, concretamente aquellas más habituales como son las de material de publicidad en el punto de venta, no provocan una mayor percepción de dependencia en el fabricante, y por tanto, éste no parece tener mayores dificultades para sustituir a su

principal distribuidor independiente, aún cuando haya realizado esfuerzos financieros concretos dirigidos a la relación específica con este distribuidor. Cabe desechar entonces la influencia de este factor de dependencia propuesto por algunos autores (Heide y John, 1988), no obstante, es posible atribuir este hecho al reducido nivel en que se sitúan las inversiones específicas en la transacción realizadas por los fabricantes, hasta el punto de que una gran parte de las unidades de negocio participantes en el estudio no realizan siquiera este tipo de inversión.

En ese sentido, los resultados señalan que nos encontramos todavía en una fase de mercado con escasa integración funcional o empresarial en las relaciones fabricante distribuidor, o por los menos, no se hallan esfuerzos por parte de los fabricantes para consolidar las relaciones con sus principales distribuidores a través de la vía de las inversiones específicas, posiblemente porque intenten protegerse frente a una posible situación de mayor dependencia, y piensen que los rendimientos de estas inversiones no compensarían la desprotección generada. Sin embargo, los fabricantes no pueden evitar sentirse altamente dependientes de sus principales distribuidores, porque centran sus esfuerzos en el crecimiento, y más concretamente en la consecución de un mayor nivel de ventas, lo cual les coloca igualmente en esa situación de dependencia debido a la propia evolución del sector minorista.

Quizás los fabricantes deberían orientar sus estrategias hacia objetivos que no estuviesen en gran medida mediatizados por los distribuidores, y de esta forma es posible que se redujesen los niveles de dependencia percibidos. No se trata tanto de renunciar al objetivo ineludible del volumen de negocio, que siempre estará presente, como de buscar vías alternativas de colaboración con los distribuidores, que propicien un interés de su parte por disponer de un determinado servicio, y de este modo, conseguir disminuir en cierto grado los niveles de dependencia tan elevados percibidos por los fabricantes.

Además, la dependencia del fabricante se presenta como la principal base de poder de la que dispone el distribuidor, ya que resulta ser el factor explicativo fundamental de la posesión de poder de este último. Por consiguiente, el principal distribuidor tiene capacidad para controlar los comportamientos adoptados por el fabricante gracias fundamentalmente a las dificultades que éste muestra para sustituir al primero y encontrar otra vía alternativa con características similares para la distribución de sus productos. Hay que resaltar nuevamente la importancia del volumen de ventas efectuado a través del distribuidor, ya que éste es precisamente el principal factor determinante de la dependencia; en ese sentido, queda patente la necesidad de crecimiento de las empresas, su actividad de marketing se encuentra muy marcada por el objetivo de conseguir un volumen de negocio suficiente, seguramente porque este aspecto del intercambio redunda directamente en posición de liderazgo, consecuentemente en valor

de marca, y por supuesto en la obtención de unos resultados económicos satisfactorios (economías de escala, superación holgada del punto muerto o umbral de cobertura, elevada rentabilidad procedente de la venta de las últimas unidades producidas, etc...). Esta necesidad de los fabricantes les otorga a sus principales distribuidores, que tienden a operar cada vez a una mayor escala, la capacidad para influir en las decisiones tomadas y los resultados obtenidos por el fabricante.

Otras bases de poder del distribuidor que también se muestran relevantes, son las fuentes de poder coercitivas y las no coercitivas de información, resultando en cambio menos importantes las fuentes de poder de recompensa, de legitimidad y experiencia. La fuente de poder coercitivo queda materializada en la capacidad que tiene el distribuidor para amenazar con excluir al fabricante de la distribución de sus productos a través de los establecimientos pertenecientes a este principal distribuidor independiente; y la fuente de poder de información queda reflejada en la capacidad que tiene el distribuidor para proporcionar al fabricante información útil en su toma de decisiones. En ese sentido, las nuevas tecnologías utilizadas por los distribuidores para recoger información procedente directamente del mercado de consumidores finales, están desempeñando un papel decisivo.

La coerción y la información no sólo son las dos fuentes de poder sobre las que se apoya la posesión de poder del distribuidor, sino que también aparecen presentes a la hora de explicar su ejercicio de poder, con lo cual queda ratificado el importante papel que juegan en las estrategias de influencia utilizadas por los distribuidores para conseguir condiciones de intercambio ventajosas frente a los fabricantes. Se corrobora por tanto, la relevancia que tiene para el fabricante la información que posee el distribuidor sobre el mercado, así como su capacidad para tomar medidas nocivas de cara a los resultados del fabricante o para compensar al fabricante en la medida que se merece por las concesiones que realiza.

Se confirma entonces la importancia de la variable información para los fabricantes, y cómo, el hecho de que esta información se encuentre en gran medida en manos del distribuidor, no sólo le concede a éste la capacidad de influencia sobre el fabricante, sino también la materialización real de esa influencia a través de la presión o puesta en marcha de medidas coercitivas en la negociación. Por consiguiente, se comprueba que efectivamente la información es poder para el distribuidor, porque aquél que la tiene, la utiliza como vía para ejercitar o poner en práctica dicho poder. Por otro lado, aunque no haya sido objeto de investigación en este trabajo el análisis del valor de la información del fabricante para el distribuidor, es posible que este valor sea en términos relativos menor, ya que en caso contrario compensaría probablemente la importancia de la información como principal fuente de poder del distribuidor. En cualquier caso, la segmentación de los mercados de consumo y la necesidad de estar orientado a los

mismos por parte del productor, hacen que la información del distribuidor adquiera una relevancia de primer orden, gracias a la cual este último obtiene condiciones de intercambio ventajosas con el fabricante, y por consiguiente, la información se convierte en un arma competitiva fundamental que el distribuidor utiliza para afianzar su posición negociadora.

A la explicación del poder ejercido por el distribuidor, se une también como elemento a considerar la fuente de poder de referencia, que si bien no parece relevante en la determinación del potencial de poder del distribuidor, si pasa a tener un efecto estadísticamente significativo en la explicación de los instrumentos de influencia a través de los cuales se manifiesta realmente el poder del distribuidor. En ese sentido, hay que tener presente la importancia que tiene para las unidades de negocio fabricantes el hecho de que los consumidores tengan constancia de que su marca se distribuye a través de la enseña comercial de los establecimientos minoristas del principal distribuidor independiente. Normalmente, la fuente de poder de referencia es construida por el distribuidor a través de la creación de su valor de marca, en este caso de su enseña comercial, y los resultados indican que aquellos distribuidores que realizan inversiones eficientes en comunicación, hacen valer ese esfuerzo, presionando en mayor medida en la negociación a las unidades de negocio fabricantes que quieren aprovecharse del valor de la enseña del distribuidor.

Además, hay que resaltar el escaso valor explicativo que presenta la variable "poder compensador" del fabricante, tanto en la dependencia percibida por el fabricante respecto al distribuidor como en relación a la posesión y el ejercicio de poder de este último. En ninguno de los tres casos la posición competitiva del fabricante, medida en términos de cuota de mercado relativa de la unidad de negocio respecto al líder, tiene un efecto significativo; tan sólo en la valoración del grado de dependencia parece tener una influencia en el sentido previsto (a mayor poder compensador del fabricante, menor dependencia respecto al distribuidor), pero la magnitud de este efecto es prácticamente insignificante.

Existen varias posibles explicaciones de este resultado obtenido, una primera es que el poder compensador de la unidad de negocio fabricante valorada en términos de cuota de mercado o nivel del liderazgo, esté perdiendo peso en un sector de productos de gran consumo en el que el valor de la marca de cara al mercado final es cada vez más relativo, o por lo menos, queda condicionado por otro elemento previo como es la posibilidad de tener presencia en el punto de venta. Las estrategias tipo "pull" o "aspiración" son difíciles de implantar, ya que resulta complicado crear un valor de marca suficientemente elevado en el mercado final, como para que el distribuidor se sienta obligado a disponer de dicha marca en su establecimiento minorista. Esta circunstancia limita el efecto de la posición competitiva de las unidades de negocio,

realizando por el contrario la importancia de las acciones de "trade marketing" orientadas hacia la relación con los distribuidores, a través de las cuales los fabricantes podrían aminorar tanto su dependencia como el poder poseído y ejercido por el distribuidor.

Dada la importancia que tiene la variable información, se abre como posible vía de aumento del poder compensador del fabricante, su capacidad de procesamiento de la información del distribuidor, ya que una buena gestión de esta información por parte del fabricante, conseguida fundamentalmente a través de una eficiente fusión o combinación de la información del distribuidor con la suya propia, puede lograr aumentar las expectativas de beneficio del distribuidor. No obstante, habría que valorar no sólo la viabilidad económica de estas acciones, ya que se trata de un proceso costoso que el fabricante debería estar dispuesto a asumir, sino también la disposición del distribuidor a emprender este tipo de acciones conjuntas, que le suponen desprenderse de información valiosa habiendo tenido que incurrir en fuertes inversiones para adquirirla. Por otro lado, otra posible explicación del resultado obtenido en el poder compensador, es que la muestra objeto de estudio en la investigación empírica se encuentra formada por unidades de negocio que ocupan en su mayoría posiciones competitivas muy fuertes en sus respectivos mercados (líderes y seguidores), lo que probablemente impide que esta variable tenga el suficiente efecto discriminante.

Otra de las conclusiones más importantes que conviene destacar es que en el segundo modelo analizado, aquél que comienza en el ejercicio de poder y finaliza en el sentimiento de satisfacción, se cumplen todas las hipótesis formuladas, y por otro lado, se descubren las relaciones causales entre los distintos "constructos" que se habían dejado abiertas dada la ambigüedad de asociaciones encontradas en la literatura. Por consiguiente, este modelo ofrece un marco de análisis sumamente interesante para identificar las sucesivas etapas, del proceso de negociación, que conducen al sentimiento de satisfacción de uno de los miembros del canal, en nuestro caso el fabricante.

Una de las primeras consecuencias, que pueden extraerse de este último modelo, es que el poder ejercido por los distribuidores en los canales de distribución de productos de gran consumo juega un papel fundamental en el sentimiento de satisfacción de los fabricantes. Esta influencia del poder del distribuidor sobre el sentimiento general hacia la negociación generado en el fabricante, se produce a través de dos vías distintas. Por un lado, el poder, que según los fabricantes ejercen los distribuidores sobre ellos, influye fuertemente en la aparición de elevados niveles de desacuerdo, provocando por tanto un intenso conflicto en la negociación, es decir una impresión de que el distribuidor está actuando en contra de los intereses del fabricante, lo cual acaba repercutiendo negativamente en la satisfacción de este último. En cambio, la menor

presión ejercida por el distribuidor hace que el nivel de conflicto sea inferior, lo cual incide favorablemente sobre la satisfacción del fabricante en la negociación.

Por otro lado, las estrategias de influencia que ponen en práctica los distribuidores para conseguir condiciones de intercambio ventajosas, tales como la imposición de pagos atípicos o las tarifas elevadas de exposición de productos en cabecera de góndola, inciden negativamente sobre el sentimiento de confianza depositada por los fabricantes en los distribuidores. Esta menor confianza generada en el fabricante se traduce en una reticencia por su parte a fiarse de la buena voluntad del distribuidor, incluso a otorgarle credibilidad en sus comunicaciones, lo que acaba provocando un estado de satisfacción más reducida en el fabricante. Por el contrario, aquellos distribuidores que ejercen una menor presión, provocan un sentimiento de mayor confianza en los fabricantes que redundará en una mejora de la percepción que éstos tienen hacia la relación que les une a sus distribuidores.

En el modelo propuesto, la influencia que tiene la confianza sobre la satisfacción es mayor que el efecto producido sobre la misma por el conflicto, no obstante, el ejercicio de poder se encuentra más estrechamente relacionado con el conflicto que con la confianza, por consiguiente, el peso que tiene el ejercicio de poder sobre la satisfacción es similar por ambas vías. Conviene señalar que se esperaba encontrar un efecto más fuerte del conflicto sobre la satisfacción, no obstante, una posible explicación de este fenómeno es que, en algunos casos, los niveles de conflicto alcanzados se sitúan en grados de intensidad que supongan un conflicto de tipo "funcional". Tal y como se expuso en el tercer capítulo, esta clase de conflicto supone unos niveles de desacuerdo que no resultan perjudiciales para el funcionamiento del intercambio, sino que al contrario, permiten descubrir vías de mejora en la negociación aumentando la eficiencia en las transacciones (Rosembloom, 1973). En cualquier caso, la influencia hallada en la satisfacción procedente del conflicto es negativa, y suficientemente fuerte como para ser tomada en cuenta, por tanto en general se puede afirmar que los mayores niveles de conflicto conducen hacia una menor satisfacción, si bien este efecto puede quedar atenuado en algunos casos por tratarse de desacuerdos no muy alejados del conflicto funcional.

En el proceso de formación del sentimiento de confianza en el fabricante influyen también otros factores, ya que la confianza no queda determinada exclusivamente por el poder del distribuidor, sino que también se ve afectada por la influencia procedente de las actividades de cooperación. Este punto es uno de los aspectos novedosos del análisis ya que, si bien otros estudios ya encontraron una relación causal significativa de la cooperación sobre la confianza (Anderson y Narus, 1990; Frazier, 1983b; Dwyer y Lagace, 1986), la mayoría de las investigaciones consideran a la confianza un

antecedente de los programas de cooperación interempresarial (Morgan y Hunt, 1994, Pruitt, 1981).

No obstante, los resultados obtenidos en la contrastación empírica del modelo ponen de manifiesto que, para que surja el sentimiento de confianza, es preciso que previamente el fabricante y el distribuidor se pongan de acuerdo para realizar acciones conjuntas que redunden en un beneficio mutuo, y sólo una vez que se llevan a cabo esas actividades, es posible que nazca el sentimiento de confianza en la relación (en nuestro caso, por parte del fabricante). Por tanto, es el desarrollo de las acciones cooperativas el que va permitiendo que surja la confianza, y no al revés, ya que un miembro del canal podría perfectamente emprender acciones cooperativas con otro aún teniendo un sentimiento inicial de desconfianza, pero asumiendo ese riesgo. Una vez que las actividades de cooperación van dando sus frutos, es cuando el sentimiento de desconfianza inicial puede ir transformándose en una confianza de carácter positivo.

Los resultados obtenidos en el estudio señalan además la existencia de un antecedente a las actividades de cooperación. Se trata concretamente del sentimiento de compromiso que tiene el fabricante en la relación con su principal distribuidor, entendiendo este compromiso como su expectativa de continuidad de la relación y por consiguiente su actitud de orientación a largo plazo hacia la misma. En muchos estudios, se ha considerado que la orientación a largo plazo es una actitud que nace como resultado del modo en el que se están llevando a cabo las actividades de intercambio, incluso como una actitud que prosigue al sentimiento de satisfacción en la negociación (Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994). Sin embargo, los datos de los que disponemos indican que la orientación a largo plazo que tiene un miembro del canal hacia la relación que le une con otro, es una de las premisas de partida que motivarán la aparición de otros elementos, tanto acciones como sentimientos, en esa relación.

La conceptualización de la orientación a largo plazo como antecedente de la cooperación está recogida en otros estudios (Morgan y Hunt, 1994), pero hasta ahora no se había considerado la posibilidad de que la orientación a largo plazo antecediase a la confianza, como sucede en nuestro modelo de forma indirecta, ya que la actitud de compromiso es la que facilita la realización de actividades conjuntas, y esta cooperación, como quedó expuesto anteriormente, es la que permite que vaya surgiendo la confianza. Por consiguiente, en nuestro modelo, la orientación a largo plazo hacia la relación, al contrario que en otros modelos existentes, es más un concepto clave de partida (y no de resultado), gracias al cual es posible que se produzcan acciones cooperativas entre los miembros del canal. Es decir, la actitud de compromiso inicial del fabricante, concretamente su expectativa e intención de continuidad de la relación, es la que le impulsa a realizar esfuerzos de coordinación con el distribuidor que quedan plasmados en acciones cooperativas, las cuales a medida que tienen lugar, van

provocando un sentimiento de confianza favorable, y en última instancia un grado de satisfacción elevado.

Esta actitud fundamental de orientación a largo plazo se ve afectada por el nivel de conflicto en la relación fabricante - distribuidor. Esta asociación del conflicto con el compromiso ya fue sugerida por otros autores (Young y Wilkinson, 1989; Anderson y Weitz, 1992), y efectivamente queda también corroborada en nuestra investigación empírica. Aquellos fabricantes que tienen serios desacuerdos con los distribuidores, porque perciben que éstos se comportan de un modo que impide o dificulta la consecución de sus objetivos, atenúan su expectativa de continuidad de la relación y se muestran más reacios a comprometerse a largo plazo. De esta forma, el conflicto existente en la negociación con el distribuidor tiene un efecto no sólo directo sobre la satisfacción del fabricante, sino también indirecto, mediante la influencia que ejerce a la hora de concebir la relación a largo o corto plazo, y las consecuencias en términos de cooperación y confianza que de este hecho se derivan.

En general, se puede decir que el modelo propuesto muestra la existencia de dos líneas básicas de negociación, por un lado se encuentra un tipo de negociación con objetivos de rentabilidad más a corto plazo, que viene marcado por el ejercicio de poder, es decir por la presión para conseguir condiciones de intercambio ventajosas que permitan mejorar los resultados económicos obtenidos en el corto plazo, así como por las situaciones de conflicto derivadas de los intentos de influencia anteriores. Y por otro lado, tenemos un tipo de negociación más orientado a la estabilidad en las relaciones interorganizacionales, en la que se hacen negocios con un enfoque dirigido a aumentar el valor de las empresas en el largo plazo, y con una expectativa de duración elevada de la relación.

Los resultados obtenidos dejan entrever un esfuerzo por parte de los fabricantes para sacar del conflicto la relación y pasar a una negociación a más largo plazo, pero parecen tener dificultades para conseguirlo, ya que las situaciones de conflicto generadas por las acciones emprendidas por los distribuidores para que los fabricantes acepten sus condiciones, repercuten negativamente en el compromiso asumido por estos últimos. Este detrimento de la orientación a largo provoca un deterioro directo en las acciones cooperativas, y al verse reducida entonces la confianza depositada en la otra parte, los niveles de satisfacción se ven inmediatamente afectados.

Uno de los aspectos fundamentales de la negociación consiste en identificar los mecanismos adecuados que permitan pasar de la situación de conflicto a una postura colaboradora o cooperativa, y de esta forma mejorar la satisfacción. No obstante, las dificultades para salir de la situación de conflicto pueden deberse a la falta de interés de los distribuidores por este tipo de orientación, ya que es posible que éstos obtengan unos

resultados más satisfactorios mediante el ejercicio de poder y no tanto a través un enfoque más cooperativo. En ese sentido, se percibe una mayor predisposición en las empresas productoras al planteamiento de estrategias en el largo plazo, mientras que las empresas minoristas parecen estar más orientadas a la consecución de beneficios inmediatos o a corto plazo. Por supuesto, esta postura adoptada por los distribuidores se refiere a la estrategia de negociación con los fabricantes, y es independiente de otro tipo de orientación estratégica que pueda marcar su actividad en otros contextos, incluso es posible que los beneficios procedentes de las condiciones de intercambio ventajosas conseguidas via ejercicio de poder, estén permitiendo a los distribuidores financiar determinadas operaciones de expansión o crecimiento rápido debido a la saturación de los mercados.

La importancia de la información obtenida en este estudio, hace que ésta se profile como una de las vías más aconsejables que pueden ser utilizadas para reconvertir el conflicto en cooperación, y para conseguir modificar el planteamiento más a corto plazo del distribuidor en su relación con el fabricante. En ese sentido, el fabricante debe orientar sus esfuerzos a mejorar sus sistemas de información, realizando en caso necesario inversiones específicas en nuevas tecnologías, y debe transmitir al distribuidor la conveniencia e idoneidad de emprender acciones cooperativas que fomenten el intercambio exhaustivo de información, resaltando los beneficios mutuos potenciales que pueden obtenerse de este tipo de prácticas. Ésta puede ser la clave que permita a los fabricantes de productos de gran consumo mejorar sus niveles de satisfacción en la relación que les une a sus principales distribuidores independientes.

2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

La investigación realizada consta de varias limitaciones que aconsejan relativizar las interpretaciones y generalizaciones que se pueden desprender de las conclusiones señaladas. La primera de ellas es que el modelo general de explicación de la satisfacción no ha podido ser analizado conjuntamente debido al reducido tamaño muestral. Su validación se ha efectuado por partes, y por lo tanto, de aquí surge una primera línea de investigación futura, consistente en contrastar el modelo completo sin desagregarlo parcialmente en un estudio en el que se disponga de una muestra empresarial suficientemente amplia. Esta muestra permitiría además contar con fabricantes que ocupasen posiciones competitivas variadas, y de este modo, se podría ver mejor el efecto de esta variable que en nuestro estudio no ha resultado significativa.

En segundo lugar, existen algunos factores determinantes de la dependencia que no han sido analizados en la investigación, como es el caso del grado de eficiencia en el

desempeño del rol (Frazier, 1983a) y la incertidumbre en sus dimensiones de diversidad y volatilidad (Ganesan, 1994). Por consiguiente, una investigación posterior podría quedar enriquecida con la incorporación de estos factores. En realidad, la incertidumbre del entorno no hubiese jugado un papel importante en nuestro estudio ya que se ha analizado el caso de un sector concreto, como es el de los productos de gran consumo, y por tanto lo más probable es que esta variable se hubiese mantenido a unos niveles muy similares en todos los casos, y en consecuencia, no hubiera aportado valor explicativo alguno. Pero si sería interesante contrastar empíricamente el modelo en otros sectores para comprobar, no sólo la influencia de la variable del entorno, sino también el grado de validez general del modelo, de tal forma que se pudiera evaluar hasta qué punto el modelo propuesto es extrapolable a otros sectores con distintas características.

La validación del modelo se ha efectuado desde la perspectiva del fabricante y sería sumamente interesante ver los resultados que se obtendrían desde la óptica del distribuidor. Este análisis permitiría comprobar si el modelo propuesto es igualmente válido desde esta perspectiva, y por tanto, si es extensible a esta otra parte del intercambio. Al mismo tiempo, se podrían detectar las probables diferencias en las percepciones de la realidad de ambos agentes, y la identificación de los ámbitos en los que se centran estas diferencias ayudaría a encontrar las vías más adecuadas para mejorar los niveles de conflicto / cooperación, y en última instancia, la satisfacción.

Otra de las limitaciones a reseñar es el reducido número de variables observables que han sido utilizadas en el modelo de ecuaciones estructurales como variables reflejo de los distintos "constructos" o variables latentes analizados. En otros estudios (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Narus, 1990; Lush y Brown, 1996) se emplean más variables observables, y por lo tanto, se abre la posibilidad de realizar nuevas investigaciones con muestras más amplias que permitan emplear un mayor número de variables observables, con lo cual el análisis ganaría seguramente un mayor grado de precisión. Por otro lado, la concepción de la satisfacción como variable observable, directamente medible a través de una escala referida a un "ítem", no deja de ser algo limitada ya que no recoge su propia naturaleza multidimensional, por consiguiente, sería conveniente utilizar distintas variables observables que permitieran valorar las dos dimensiones fundamentales de la satisfacción, la económica y la emocional, aun cuando ambas se encuentren seguramente correlacionadas (Biong, 1993)⁴⁹.

Esta metodología utilizada en la medición de la variable satisfacción nos ha impedido valorar el posible efecto que esta variable puede tener sobre la confianza, la cooperación y la orientación a largo plazo hacia la relación. Por ello, la medición de esta variable a

⁴⁹ Por citar un ejemplo, para valorar el grado de satisfacción, en un estudio realizado por Schul, Little y Pride (1985) se utilizan 22 "ítems" que dan lugar a cuatro grandes "factores" relativos a la negociación (administración-gestión, servicio, estructura de recompensas y estructura de tasas).

través de diversas variables observables, es decir, su consideración como variable latente o "constructo", ofrecería la posibilidad de analizar el efecto causal de la satisfacción, y no sólo la concepción como variable "consecuencia" utilizada en este estudio que limita los resultados obtenidos. En ese sentido, se podrían realizar otras investigaciones futuras cuyo objetivo fuera analizar el impacto de la satisfacción, en sus dos dimensiones, económica y afectiva, sobre otros aspectos actitudinales y comportamentales. De este modo, se podría comprobar si se trata de un proceso que se "retroalimenta", y en el que efectivamente la confianza, la cooperación y el compromiso inciden sobre la satisfacción, pero al mismo tiempo se ven afectados por los niveles que ésta alcanza, por supuesto manteniéndose el signo de la asociación, y por tanto, repercutiendo favorablemente la satisfacción sobre estos tres aspectos señalados. Este hecho ha sido contrastado en investigaciones anteriores (Ganesan, 1994; Hunt y Nevin, 1974; Anderson y Weitz, 1989) y sería interesante comprobar si sigue produciéndose igualmente en los canales de distribución de productos de gran consumo.

También es importante resaltar la complejidad existente a la hora de valorar con precisión los "aspectos relacionales" de la negociación, como son el grado de compromiso, la cooperación y la confianza. Se trata de conceptos que se encuentran estrechamente ligados entre sí, y a los que no separan más que unos ligeros matices conceptuales que en muchos casos resulta difícil definir con suficiente precisión, de tal forma que no den lugar a equívocos o interpretaciones erróneas por parte de las unidades muestrales encuestadas en una investigación empírica. Por ello, una de las líneas de investigación más urgentes es aquella dirigida o encaminada a la elaboración de instrumentos de medida adecuados que consigan alcanzar unos mayores niveles de validez y fiabilidad en la evaluación de estos conceptos.

Otra línea de investigación que aportaría un valor añadido importante al profundizar en el aspecto fundamental de la información apuntado en estas conclusiones, es precisamente el análisis de los procedimientos que pueden ser puestos en práctica por los fabricantes para implantar los sistemas de información que posibilitan una cooperación mucho más estrecha, y unida a ella, un alejamiento de las zonas de conflicto. Es decir, se trata de indagar qué factores desempeñan un papel importante en el cambio desde una orientación a corto plazo, en la que los beneficios se obtienen a través medidas coercitivas tomadas desde una posición de fuerza en la negociación, hacia una actitud más colaboradora orientada a la búsqueda de ganancias mutuas en el largo plazo.

Por último, se puede apuntar otra línea de investigación, íntimamente ligada a la anterior, consistente en un análisis exhaustivo de ECR ("Efficient Consumer Response"). Éste es sin duda el proyecto actual de mayor calado en las relaciones de cooperación entre la industria y la distribución, y por lo tanto sería de sumo interés

analizar los resultados procedentes de la implantación de sistemas de reaprovisionamiento eficiente, que persiguen fundamentalmente una mejora de los costes logísticos en la cadena de suministro (ECR de la oferta). Cabría preguntarse hasta qué punto los distribuidores perciben realmente esa mejora, y sobre todo en qué grado consideran que los fabricantes pueden contribuir a reducir los costes de distribución física. De este modo se podrían valorar las expectativas futuras de esta vía alternativa de colaboración como fuente de mejora de la satisfacción. Además, en este estudio se podrían analizar al mismo tiempo los resultados referidos al ECR de la demanda (surtidos, promociones y nuevos productos eficientes), mediante el estudio de las posibilidades reales de implantación de sistemas de información compartidos que redunden en beneficios mutuos. Ya se ha señalado la importancia de esta última opción como vía para mejorar la satisfacción en las relaciones fabricante – distribuidor.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA:

- Achrol, R., T. Reve y L. Stern (1983): "The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño, pp. 55 – 67.
- Achrol, R. y L. Stern (1988): "Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 25, febrero, pp. 36-50.
- Alderson, W. (1954): "Factors governing the development of marketing channels". *Marketing Channels for Manufactured Products*. R. M. Clewett, R. D. Irwin, Homewood.
- Aldrich, H. A. (1979): "Organizations and environments", Englewood Cliffs, Prentice Hall, N. J.
- Andaleeb, S. S. (1996): "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence", *Journal of Retailing*, vol. 72, n° 1, pp. 77-93.
- Anderson, J. C. y J. A. Narus (1984): "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships", *Journal of Marketing*, 48, otoño, pp. 62-74.
- Anderson, J. C. y J. A. Narus (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, enero, pp. 42 – 58.
- Anderson, E. y B. Weitz (1989): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, vol. 8, n° 4, otoño, pp. 310-323.
- Anderson, E. y B. Weitz (1992): "The use of pledges to built and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, febrero, pp. 18-34.
- Angelmar, R. y C. Waldman (1975): "Les conflits dans les canaux de distribution", *Revue Française de Gestion*, n° 1, mayo, pp. 57-68.
- Arndt, J. (1979): "Toward a concept of domesticated markets", *Journal of Marketing*, 43, otoño, pp. 69 – 75.

- Baldwin, D. (1971): "The power of positive sanctions", *World Politics*, vol. 24, n° 1, pp. 19-28.
- Barney, J. B. (1990): "The debate between traditional management theory and organizationaleconomics: substantial differences or intergroup conflict?", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, pp. 82 – 93.
- Barrio, S., G. Maraver, J. Sánchez y G. Sánchez (1999): "Interdependencia y estabilidad en la relación fabricante – distribuidor". *XI Encuentro de profesores universitarios de marketing*. ESIC. Valladolid.
- Beier, F. y L. W. Stern (1969): "Power in the channel of distribution", *Distribution channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston, pp. 92-116.
- Benson, J. K. (1975): "The interorganizational network as a political economy", *Administrative Science Quarterly*, 20, junio, pp. 229 – 249.
- Bentler, P. M. (1989): "EQS structural equations program manual", Encino, CA: *Multivariate Softwarer, Inc.*
- Bergen, M., S. Dutta y O. C. Walker (1992): "Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories", *Journal of Marketing*, vol. 56, julio, pp. 1 – 24.
- Bergen, M. y G. John (1997): "Understanding cooperative advertising participation rates in conventional channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, agosto, pp. 357-369.
- Biong, H. (1993): "Satisfaction and loyalty to suppliers within the gracery trade", *European Journal of Marketing*, vol. 27, n° 7, pp. 21-38.
- Bluedorn, A. C. (1982): "The theories of turnover: causes, effects, and meaning", *Research In The Sociology of Organizations*, JAI Press, Greenwich, pp. 75-128.
- Bonoma, T. V. (1976): "Conflict, cooperation and trust in three power systems", *Behavioral Science*, 21, noviembre, pp. 499 – 514.
- Boyle, B., R. Dwyer, R. A. Robicheaux y J. T. Simpson (1992): "Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, noviembre, pp. 462-473.

- Brown, J. R., R. F. Lusch y D. D. Muehling (1983): "Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels", *Journal of Retailing*, 59, invierno, pp. 53-80.
- Brown, J. R., R. F. Lusch y C. Y. Nicholson (1995): "Power and Relationship commitment: their impact on marketing channel member performance", *Journal of Retailing*, vol. 71, n° 4, pp. 363-392.
- Brown, J. R. y R. L. Day (1981): "Measures of manifest conflict in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, agosto, pp. 263-274.
- Brown, J. R. y G. L. Frazier (1978): "The application of channel power: effects and connotations", *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, American Marketing Association, Chicago.
- Brown, J. R., Johnson, J. L. y H. F. Koenig (1995): "Measuring the sources of marketing channel power: a comparison of alternatives approaches", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, n° 4, pp. 333-354.
- Bucklin, L. P. (1960): "The economic structure of channels of distribution". *Marketing: A Maturing Discipline*. M. Bell. American Marketing Association. Chicago.
- Bucklin, L. P. (1966): "A theory of distribution channel structure". IBER Special Publications, Berkeley.
- Bucklin, L. P. (1967): "Postponement, speculation and the structure of distribution channels". *The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*. J. Wiley and Sons. Nueva York. pp. 63 – 66.
- Bucklin, L. P. (1973): "A theory of channel control", *Journal of Marketing*, vol. 37, enero, pp. 39-47.
- Cadotte, E. R. y L. W. Stern (1979): "A process model of dyadic interorganizational relations in marketing channels", *Research in Marketing*, vol. 2, JAI Press, C.T.
- Camarero, M. C. (1998): "Las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas", Tesis doctoral no publicada, Universidad de Valladolid.

- Casani, F. (1996): "La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos", *Dirección y Organización*, nº 17, pp. 67-77.
- Casares, J. y A. Rebollo (1996): "Distribución Comercial". Civitas. Madrid.
- Celly, K. S. y G. L. Frazier (1996): "Outcome-based and behavior based coordination efforts in channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 33, mayo, pp. 200 – 210.
- Clark, T. (1993): "Marketing Alliances starting to pay off", *Business Marketing*, mayo, p. 46.
- Coase, R. H. (1937): "The nature of the firm". *Economica*, nº 4, noviembre, pp. 77 – 95.
- Corey, R., Cespedes, F. y K. Rangan (1989): "Going to market: distribution systems for industrial products", Harvard Business School Press, Boston.
- Crimmins, E. (1984): "Cooperative advertising", Gene Wolfe and Co., Nueva York.
- Cruz, I. (coord.) (1999): "Los canales de distribución de productos de gran consumo: concentración y competencia", Pirámide, Madrid.
- Cruz, I. (1996): "Evaluación de los problemas del comercio: un enfoque competitivo", *Distribución y Consumo*, nº 31, diciembre - enero, pp. 7 - 15.
- Cyert, R. M. y J. G. March (1963): "A behavioral theory of the firm", Englewood Cliffs, Prentice Hall, N. J.
- Childers, T., R. Ruckert y D. Boush (1984): "Assesment of the psychometric properties of cooperation and its antecedents within marketing channels", *American Marketing Association Educator's Proceedings*, R. W. Belk, Chicago.
- Dahl, R. A. (1957): "The concept of power", *Behavioral Science*, vol. 2, pp. 201 – 218.
- Dahlstrom, R., K. M. McNeilly y T. W. Speh (1996): "Buyer-seller relationships in the procurement of logistical services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, nº 2, pp. 110-124.

- Dant, R. P. y P. L. Schul (1992): "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing*, vol. 56, enero, pp. 38-54.
- Deutsch, M. (1969): "Conflicts: productive and destructive", *Journal of Social Issues*, vol. 25, n° 1, pp. 7-41.
- Dion, P., D. Easterling y S. J. Miller (1995): "What is really necessary in successful buyer-seller relationships", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 1-9.
- Duff, C. (1993): "Nation's retailers ask vendors to help share expenses", *Wall Street Journal*, agosto 4, p. B4.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr y S. Oh (1987): "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 52, abril, pp. 21 – 34.
- Dwyer, F. R. (1980): "Channel member satisfaction: laboratory insights", *Journal of Retailing*, vol. 56, verano, pp. 45-65.
- Dwyer, F. R, y O. C. Walker (1981): "Bargaining in an asymmetrical power structure", *Journal of Marketing*, vol. 45, invierno, pp. 104-115.
- Dwyer, F. R. y R. R. Lagace (1986): "On the nature and role of buyer-seller trust", *AMA Summer Educator's Conference Proceedings, American Marketing Association*, Chicago, pp. 40-45.
- Easton, G. (1992): "Why networks?", *Industrial Networks: A New View Of Reality*, pp. 1-34, Routledge, Londres.
- Eisenhardt, K. L. (1989): "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, pp. 57 – 74.
- El-Ansary, A. I. y L. W. Stern (1972): "Power measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, vol. 9, febrero, pp. 47 – 52.
- Emerson, R. M. (1962): "Power – dependence relations", *American Sociological Review*, 27, febrero, pp. 31 – 41.
- Emerson, R. M. (1972): "Exchange theory, Part II: Exchange relations and network structures", *Sociological Theories in Progress*, Houghton Mifflin, Boston.

- Etgar, M. (1976): "Channel domination and countervailing power in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 13, agosto, pp. 254 - 262.
- Etgar, M. (1977): "Channel environment and channel leadership", *Journal of Marketing Research*, vol. 14, febrero, pp. 69-76.
- Etgar, M. (1978): "Selection of an effective channel control mix", *Journal of Marketing*, 42, julio, pp. 53-57.
- Fama, E. F. y M. C. Jensen (1983): "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, junio, pp. 327 - 349.
- Fernández, E. (1991): "La cooperación empresarial". Universidad de Oviedo. DT/29.
- Filser, M. (1989): "Canaux de distribution: description, analyse, gestion". Vuibert Gestion. Paris.
- Fontenot, R., R. Vlosky, E. Wilson y D. Wilson (1997): "Effect of buyer-seller relationship structure on firm performance", *Working Paper*, Institute For The Study Of Business Markets, The Pennsylvania State University.
- Frazier, G. L. (1983a): "On the measurement of interfirm power in channels of distribution", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, mayo, pp. 158-166.
- Frazier, G. L. (1983b): "Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective", *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño, pp. 68-78.
- Frazier, G. L. y R. C. Rody (1991): "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels", *Journal of Marketing*, vol. 55, enero, pp. 52-69.
- Frazier, G. L. y J. O. Summers (1984): "Interfirm influence strategies and their application within distribution channels", *Journal of Marketing*, vol. 48, verano, pp. 43-55.
- Frazier, G. L. y J. O. Summers (1986): "Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution", *Journal of Marketing Research*, vol. 23, mayo, pp. 169-176.

- Frazier, G. L. y J. D. Gill y S. H. Kale (1989): "Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country", *Journal of Marketing*, vol. 53, enero, pp. 50-69.
- French, J. R. P. y B. Raven (1959): "The bases of social power", *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, pp. 150-167.
- Galbraith, J. K. (1956): "American capitalism", Houghton Mifflin, Boston.
- Ganesan, S. (1993): "Negotiation strategies and the nature of channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, mayo, pp. 183 – 203.
- Ganesan, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, abril, pp. 1-19.
- Gattorna, J. (1978): "Channels of distribution conceptualization: a state of the art review". *European Journal of Marketing*, Vol. 12, n° 7.
- Gaski, J. y J. R. Nevin (1985): "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel", *Journal of marketing Research*, vol. 22, mayo, 130-142.
- Gaski, J. (1986): "Interrelations among a channel entity's power sources: impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent and legitimate power sources", *Journal of Marketing Research*, vol. 23, febrero, pp. 62-77.
- Gaski, J. (1984): "The theory of power and conflict in channels of distribution", *Journal of Marketing*, vol. 48, verano, pp. 9-29.
- Gassenheimer, J., R. Calantone, J. Schmitz y R. Robicheaux (1994): "Models of channel maintenance: what is the weaker party to do?", *Journal of Business Research*, vol. 30, n° 3, pp. 225-236.
- Geyskens, I., J.-B. E. M. Steenkamp y N. Kumar (1999): "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, mayo, pp.223 – 238.
- Goldberg, V. (1976): "Regulation and administered contracts", *Bell Journal of Economics*, 7, otoño, pp.426 – 52.

- Golman, R. (1966): "A theory of conflict processes and organizational offices", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 10, septiembre.
- Gundlach, G., R. S. Achrol y J. T. Mentzer (1995): "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, vol. 59, enero, pp. 78-92.
- Gundlach, G. y P. Murphy (1993): "Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges", *Journal of Marketing*, vol. 57, octubre, pp. 35-46.
- Hakansson, K. (1982): "An interaction approach", *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 10-27.
- Hardy, K. G. Y A. J. Mcgrath (1988): "Marketing channel management: strategic planning and tactics", Glenview, Foresman and Company.
- Heide, J. B. (1994): "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, vol. 58, enero, pp. 71 - 85.
- Heide, J. B. y G. John (1988): "The role of dependence balancing in salvaguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, vol. 52, enero, pp. 20-35.
- Heide, J. B. y R. L. Stump (1995): "Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation", *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 57-66.
- Hernández, M. (1996): "Administración de la relación en el canal de distribución". Tesis doctoral no publicada. Universidad de Murcia.
- Hinkin, T. R. y C. A. Schiesheim (1989): "Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, nº 4, pp. 561-567.
- Hunger, J. D. y L. W. Stern (1976): "An assesment of the functionality of the superordinate goal in reducing conflict", *Academy of Management Journal*, 19, diciembre, pp. 591-605.
- Hunt, S. D. y J. R. Nevin (1974): "Power in a channel of distribution: sources and consequences", *Journal of Marketing Research*, vol. 11, mayo, pp. 186-193.

- Iglesias, V. (1996): "Las relaciones entre empresas en los canales de distribución: proveedores y mayoristas en el sector de bebidas en España". Tesis doctoral no publicada. Universidad de Oviedo.
- Iglesias, V., S. González y J. A. Trespalacios (1998): "Los factores determinantes del éxito en las relaciones fabricante-distribuidor", *Revista Española de Investigación en Marketing, ESIC*, vol. 2, nº 2, pp. 67 y 86.
- John, G. (1984): "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, vol. 21, agosto, pp. 278-289.
- Johnson, J. L., T. Sakano, J. A. Cote y N. Onzo (1993): "The exercise of interfirm power and its repercussions in U. S. - Japanese Channel Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 57, abril, pp. 1-10.
- Joseph, W. B., J. Gardner, S. Tach y F. Vernon (1995): "How industrial distributors view distributor-supplier partnership arrangement", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 27-36.
- Kahneman, D. y A. Tversky (1979): "Prospect theory: an analysis of decision under risk", *Econometrica*, vol. 47, nº 2, pp. 263-291.
- Kale, S. H. (1986): "Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developing country", *Journal of Marketing Research*, vol. 23, noviembre, pp. 387-393.
- Kasulis, J. y R. E. Spekman (1980): "A framework for the use of power", *European Journal of Marketing*, vol. 14, nº 4, pp. 180-191.
- Kaufmann, P. Y V. K. Rangan (1990): "A modelo for managing system conflict during franchise expansion", *Journal of Retailing*, vol. 66, verano, p.155.
- Keith, J. E., D. Jackson y L. Crosby (1990): "Effects of alternative types of influence strategies under different channel dependence structures", *Journal of Marketing*, 54, abril, pp. 30-41.
- Kelley, y Thibaut (1978): "Interpersonal relations: a theory of interdependence", John Wiley & Sons, Nueva York.

- Klein, S., G. L. Frazier y V. J. Roth (1990): "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets", *Journal of Marketing Research*, vol. 27, mayo, pp. 196-208.
- Krapfel, R. E. y R. Spekman (1987): "Channel power sources, Satisfaction and performance: an exploration", *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, pp. 30-34.
- Kumar, N., L. Stern y R. Achrol (1992): "Assessing reseller performance from the perspective of the supplier", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, mayo, pp. 238-253.
- Leuthesser, L. (1997): "Supplier relational behavior: an empirical assesment", *Industrial Marketing Management*, n° 26, pp. 245-254.
- Levy, J. P. (1998): "Modelización con ecuaciones estructurales y variables latentes", PC/MAC, Centro Universitario Francisco de Vitoria.
- Liebler, W. J. (1976): "Integration and competition". *American Enterprise Institute for Public Policy*, E. Mitchell, Washington D. C.
- Lusch, R. F. (1976): "Sources of power: their impact on intrachannel conflict", *Journal of Marketing Research*, vol. 13, noviembre, pp. 382 – 390.
- Lusch, R. F. (1977): "Franchisee satisfaction: causes and consequences", *International Journal of Physical Distribution*, vol. 7, n° 3, pp. 128-140.
- Lusch, R. F. y J. R. Brown (1982): "A modified model of power in the marketing channel", *Journal of Marketing Research*, vol. 19, agosto, pp. 313-323.
- Lusch, R. F. y J. R. Brown (1996): Interdependency, contracting and relational behavior y marketing channels", *Journal of Marketing*, vol. 60, octubre, pp. 19 – 38.
- Macneil, I. R. (1980): "The new social contract", Yale University Press, New Haven.
- Mallen, B. (1973): "Functional Spinoff: a key to anticipating change in distribution structure". *Journal of Marketing*, Vol. 37, julio, pp. 18 – 25.
- March, J. y H. Simon (1958): "Organizations", John Wiley & Sons, Nueva York.

- Matthews, B. y E. Shimoff (1979): "Expansion of exchange: monitoring trust levels in ongoing exchange relations", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 23, septiembre, pp. 538-560.
- Mc Innes (1964): "A conceptual approach to marketing". *Theory in Marketing*. Cox, Alderson and Shapiro, R. D. Irwin. Homewood.
- McNeilly, K. M. y F. A. Russ (1992): "Coordination in marketing channels", *Advances in Distribution Channel Research*, vol. 1, pp. 161-186.
- Meyer, J. P. y N. J. Allen (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Michie, D. A. (1978): "Managerial tactics: an alternative explanation of warranty satisfaction in a channel of distribution", *AMA Summer Educator's Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago.
- Mohr, J., R. Fisher y J. R. Nevin (1996): "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, vol. 60, julio, pp. 103-115.
- Mohr, J. y J. R. Nevin (1990): "Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre, pp. 36-51.
- Mohr, J. y R. Spekman (1994): "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 2, pp. 135-152.
- Moorman, C., G. Zaltman y R. Deshpandé (1992): "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, agosto, pp. 314-328.
- Moorman, C., G. Zaltman y R. Deshpandé (1993): "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, vol. 57, enero, pp. 81-101.
- Morgan, R. M. y S. D. Hunt (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, pp. 20-38.
- Muñoz, P. (1987): "Economía de la distribución comercial", Casares, J. (comp.), capítulo- 12: "Control del canal de distribución: poder y conflicto", Ariel Economía, Madrid.

- Múgica, J. M. (1985): "Análisis del poder en los canales de comercialización: una revisión de las líneas de investigación", *Estudios sobre Consumo*, n° 4, abril, pp. 89 - 105.
- Nicholls, J., S. Roslow y H. Laskey (1993): "Perceptual and behavioral channel conflict: are they related", *Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 3, n° 1, pp. 19-33.
- Noordewier, T. G., G. John y J. R. Nevin (1990): "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships", *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre, pp. 80-94.
- Oliver, R. L. y E. Anderson (1987): "Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales control systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, octubre, pp. 76 - 88.
- Oliver, C. (1990): "Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, pp. 241-265.
- Osborn, R. N. y C. C. Baughn (1990): "Forms and interorganizational governance for multinational alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n° 3, pp. 503 - 19.
- Paché, G. (1991): "L'impact des strategies d'entreprise sur l'organisation industrielle en PME et réseaux de competence". *Revue d'Economie Industrielle*, n° 56, 2° trimestre.
- Patchen, M. (1974): "The locus and basis of influence on organizational decisions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, pp. 195-221.
- Pfeffer, J. y G. R. Salancik (1978): "The external control of organizations: a resource dependence perspective", Harper & Row, Nueva York.
- Phillips, L. W. (1981): "Assesing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, noviembre, pp. 395-415.
- Pondy, L. (1967): "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, 12, septiembre, pp. 296-320.

- Porter, M. E. (1982): "Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors", The Free Press, Nueva York.
- Pruitt, D. G. (1981): "Negotiation behavior", Academic Press, Nueva York.
- Raven, B. H. y A. W. Kluganski (1970): "Conflict and power", *The Structure of Conflict*, Academic Press, Nueva York, pp. 69-109.
- Rebollo, A. (1999): "Concentración en el sector de la distribución comercial", *Distribución y Consumo*, nº 47, agosto/septiembre, pp. 29-43.
- Richardson, L. D., J. E. Swan y J. D. Hutton (1995): "The effects of the presence and use of channel power sources on distribution satisfaction", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 5, nº 2, pp. 185-201.
- Rindfleish, A. y J. B. Heide (1997): "Transaction cost analysis: past, present and future applications", *Journal of Marketing*, Vol. 61, octubre, pp. 30 – 54.
- Robicheaux, R. A. y A. I. El-Ansary (1975): "A general modelo for understanding channel member behavior", *Journal of Retailing*, vol. 52, invierno, pp. 13-29.
- Roering, K. J. (1977): "Bargaining in distribution channels", *Journal of Business Research*, vol. 5, marzo, pp. 15-26.
- Rosenberg, L. J. y L. W. Stern (1970): "Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model", *Journal of Marketing*, vol. 34, octubre, pp. 40-46.
- Rosenbloom, B. (1973): "Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker", *Journal of Marketing*, vol. 37, julio, pp. 26-30.
- Rotter, J. B. (1967): "A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality*, vol. 35, nº 4, pp. 651-665.
- Rousseau, D. M. (1995): "Promises in action: psychological contracts in organizations", Sage Publications, Mewbury Park.
- Sánchez, M. (1994): "Análisis de las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización: interacciones entre sus procesos comportamentales", Tesis doctoral no publicada, Universidad de Almería.

- Sánchez, M. (1996): "La dependencia en el canal de comercialización: una jerarquización de sus componentes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 2, pp. 107-118.
- Scanzoni, J. (1979): "Social exchange and behavioral interdependence", *Social Exchange In Developing Relationships*, Academic Press, Nueva York.
- Scheer, L. K. y L. W. Stern (1992): "The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, febrero, pp.128-142.
- Schopler, J. (1965): "Social power", L. Berkowitz, Academic Press, Nueva York.
- Schul, P., T. Little y W. Pride (1985): "Channel climate: its impact on channel members's satisfaction", *Journal of Retailing*, vol. 61, nº 2, pp. 9-38.
- Simon, H. A. (1957): "Models of man", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Skinner, , S. J., Gassenheimer y S. Kelley (1992): "Coperation in supplier-dealer relations", *Journal of Retailing*, vol. 68, nº 2, verano, pp. 174-193.
- Smith, J. B. y D. Barclay (1997): "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 3-21.
- Steers, R. M. (1977): "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 22, marzo, pp. 46-56.
- Stern, L. W., A. I. El-Ansary, A. T. Coughlan e I. Cruz (1999): "Canales de comercialización", 5ª Edición, Prentice Hall, Madrid.
- Stern, L. W. y A. I. El-Ansary (1988): "Marketing channels". Prentice Hall. Englewood Cliffs, N. J.
- Stern, L. W. (1971): "Antitrust implications of a sociological interpretation of competition, conflict and cooperation in the marketplace", *The Antitrust Bulletin*, 16, otoño, pp. 509 – 530.
- Stern, L. W. y T. Reve (1980): "Distribution channel as political economies: a framework for comparative analysis". *Journal of Marketing*, vol. 44, verano, pp.52 – 64.

- Stern, L. W. y R. H. Gorman (1969): "Conflict in distribution channels: an exploration", *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston, pp. 156-175.
- Stern, L. W. y J. L. Heskett (1969): "Conflict management in interorganizational relations: a conceptual framework", *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton-Mifflin, Boston.
- Stigler, G. (1951): "The division of labour is limited by the extent of the market", *Journal of Political Economy*, vol. 59, junio, pp. 185 – 193.
- Tat Keh, H. y S. Y. Park (1998): "An expanded perspective on power in distribution channels: strategies and implications", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8:1, enero, pp. 101-115.
- Tedeschi, J. T. y T. V. Bonoma (1972): "Power and influence: an introduction", *The Social Influence Process*, pp. 1-49, Aldine-Atherton. Chicago.
- Thibaut, J. W. y H. H. Kelley (1959): "The social psychology of groups", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Ulrich, D. y J. B. Barney (1984): "Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency and population", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, pp. 471 – 81.
- Vázquez, R. (1993): "El marco actual de las relaciones fabricante – distribuidor: negociación y cooperación", *Información Comercial Española*, n° 713, enero, pp.89-99.
- Walton, R. y R. McKersie (1965): "A behavioral theory of labor negotiations: an analysis of a social interaction system". McGraw-Hill. Nueva York.
- Wilkinson, I. F. (1981): "Power, conflict and satisfaction in distribution channels: an empirical study", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, vol. 11, n° 7, pp. 20-30.
- Wilkinson, I. F. y D. Kipnis (1978): "Interfirm use of power", *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, n° 3, pp. 315-320.
- Williamson, O. E. (1975): "Markets and hierarchies", The Free Press, Nueva York.

- Williamson, O. E. (1985): "The economic institutions of capitalism", The Free Press, Nueva York.
- Williamson, O. E. (1996): "The mechanisms of governance", The Free Press, Nueva York.
- Yavas, U. Y G. Habib (1987): "Correlates of franchisee satisfaction: the case of Saudi Car Dealers", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, vol. 17, nº 3, pp. 46-55.
- Yagüe, M. J. (1995): "Relación entre concentración y precios en el comercio minorista", *Información Comercial Española*, nº 739, pp. 59 - 70.
- Young, L. y I. Wilkinson (1989): "The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study", *European Journal of Marketing*, vol. 23, nº 2, pp. 109-122.

ANEXO - 1

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA:

En el cuadro 1. puede observarse la ficha técnica de la encuesta en la que quedan resumidas las principales características de la investigación empírica realizada. El cuestionario se envió por correo postal a 195 empresas del sector, y a cada una de ellas se le solicitó, que en el caso de tener varias unidades de negocio, cumplimentara un cuestionario por cada una de ellas.

CUADRO - 1.:

FICHA TÉCNICA

TÉCNICA DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	Encuesta postal		
UNIVERSO	Unidades de negocio de empresas fabricantes de productos de gran consumo, pertenecientes a las categorías de alimentación y bebidas, aseo personal y limpieza del hogar.		
MUESTREO	Cuestionarios enviados a empresas: 195		
	Cuestionarios recibidos de unidades de negocio: 70	Cuestionarios Válidos: 68	Tamaño muestral: 68 unidades de negocio
		Cuestionarios Incorrectos: 2	
TRABAJO DE CAMPO	Periodo de realización: Mayo/Junio – 1998		
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Técnicas estadísticas	Univariantes	
		Bivariantes	
		Multivariantes	
	Programas informáticos estadísticos	SPSS	
		DYANE	
EQS			

La elección de las unidades de negocio como sujetos de la investigación, obedece a que las empresas fabricantes con carteras de productos muy diversificadas y organizadas en diferentes unidades de negocio, pueden competir con estrategias diferentes en cada unidad y mantener relaciones diferenciadas con los distribuidores en el canal (selección

de distribuidores, estrategias de cobertura, estrategias de presencia en el lineal, estrategias de promoción, acuerdos de cooperación, fabricación de marca blanca, posición competitiva). Cuando la empresa fabricante, a pesar de disponer de varias unidades de negocio, decide cumplimentar un único cuestionario, se le solicita que lo refiera a su unidad de negocio principal.

El número total de cuestionarios recibidos fue de 70, y el número de cuestionarios válidos que integran la muestra definitiva objeto de estudio es igual a 68. El trabajo de campo tuvo lugar entre los meses de mayo y junio de 1998, y para el análisis estadístico de la información se han utilizado los paquetes informáticos DYANE, SPSS y EQS (los dos primeros para la realización de análisis estadísticos generales y el último para la aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales).

La distribución por áreas de actividad de la muestra queda recogida en el cuadro 2. En él puede observarse que la mayor parte de las unidades de negocio pertenecen al sub – sector de la alimentación general envasada, encontrándose incluidos en él más del 50 % de las unidades de negocio encuestadas. Los siguientes sub – sectores con mayor presencia de unidades de negocio son los de alimentación perecedera, aseo personal y limpieza del hogar, que se reparten a partes iguales cerca del 40 % de la muestra.

Cuadro 2.: DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA MUESTRA

Sub-sectores	Nº de Cuestionarios	Porcentaje
Alimentación general (envasada) (*)	36	52,9
Alimentación perecedera	9	13,2
Alimentación animales domésticos	1	1,5
Aseo personal	9	13,2
Limpieza del hogar	9	13,2
Otros (**)	3	4,4
No contesta	1	1,5
TOTAL (Muestra)	68	100

(*) Conviene hacer constar que las bebidas han sido incluidas dentro del grupo de alimentación general envasada, aunque en sentido estricto no se trate naturalmente de alimentación.

(**) Los otros sub-sectores son los siguientes: Fabricación de acumuladores y pilas eléctricas; Elaboración de insecticidas para el hogar.

Por consiguiente se puede afirmar que estamos tratando básicamente los sectores de alimentación, aseo personal y limpieza del hogar, ya que los tres componen la práctica totalidad de la muestra. Estos tres grupos representan los sectores habituales de productos de gran consumo que son aquellos en los que queremos centrar nuestra investigación.

En la encuesta había otra pregunta de clasificación sectorial más específica en la que recurriamos a una clasificación más formal, concretamente aquella representada por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). En ella se pueden apreciar de forma más detallada las áreas de actividad en las que se ubican las unidades de negocio. En el cuadro 3. expuesto a continuación puede verse cómo queda distribuida la muestra según este criterio.

**CUADRO 3.:
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LA “CNAE”**

CNAE	Frecuencia	Porcentaje
2452 (Fabricación de perfumes y productos de limpieza e higiene)	8	11,8
2451 (Fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillant.)	7	10,3
1598 (Fabricación de aguas minerales y bebidas analcohólicas)	7	10,3
1551 (Fabricación de productos lácteos)	5	7,4
1589 (Elaboración de otros productos alimenticios)	4	5,9
1582 (Fabricación de galletas y productos de panad. y pastel. de larga duración)	3	4,4
1587 (Elaboración de especias, salsas y condimentos)	3	4,4
1593 (Elaboración de vinos)	3	4,4
1596 (Fabricación de cerveza)	3	4,4
1513 (Fabricación de productos cárnicos)	2	2,9
1533 (Fabricación de conservas de frutas y hortalizas)	2	2,9
1586 (Elaboración de café, té e infusiones)	2	2,9
2122 (Fabricación de artículos de papel y cartón para uso doméstico y sanitario)	2	2,9
3140 (Fabricación de acumuladores y pilas eléctricas)	2	2,9
Otros	9	13,2
No contesta	6	8,8
TOTAL	68	100

Como puede apreciarse, las actividades económicas más frecuentes son la “Fabricación de perfumes y productos de limpieza e higiene” (8 unidades de negocio), la “Fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillantamiento” (7), la “Fabricación de aguas minerales y bebidas analcohólicas” (7) y la “Fabricación de productos lácteos” (5). Por consiguiente, como es lógico, puede apreciarse

claramente que las unidades de negocio de los sub-sectores de higiene personal y limpieza del hogar se encuentran más concentradas en unas áreas concretas atendiendo a la clasificación CNAE, mientras que las unidades de negocio relacionadas con la alimentación se hallan más diversificadas atendiendo a esa clasificación.

Por último, conviene señalar que tanto el reducido tamaño muestral, como la distribución sectorial o por áreas de actividad de la muestra, obligan al tratamiento agregado de la información, y por lo tanto, el estudio de la relación fabricante - distribuidor para el canal de distribución de productos de gran consumo, será considerado como una unidad.

ANEXO - 2

CUESTIONARIO: RELACIONES FABRICANTE - DISTRIBUIDOR

POR FAVOR, RELLENE UN CUESTIONARIO POR CADA UNIDAD DE NEGOCIO

(Se entiende por Unidad de Negocio aquella División Empresarial que vende un Conjunto Homogéneo de Productos a un Grupo Identificable de Clientes, en competencia con un Grupo Definido de Competidores).

PREGUNTAS GENERALES:

• 1.- Qué clase de productos comercializa su unidad de negocio (indique el código CNAE de 4 dígitos según anexo en página 16):

- ☐ Alimentación general (envasada) (CNAE:.....)
- ☐ Alimentación perecedera (CNAE:.....)
- ☐ Alimentación para animales domésticos (CNAE:.....)
- ☐ Asco personal (CNAE:.....)
- ☐ Limpieza del hogar (CNAE:.....)
- ☐ Otros, especificar:..... (CNAE:.....)

• 2.- De los siguientes aspectos, seleccione los cinco que considere más importantes de cara a garantizar su **permanencia** en el mercado a largo plazo, ordenándolos de mayor ("1") a menor ("5") relevancia:

- ☐ Cuota de mercado
- ☐ Capacidad de adaptación al cambio (producto y proceso)
- ☐ Capacidad de innovación (producto y proceso)
- ☐ Valor de marca
- ☐ Relaciones estables con los distribuidores
- ☐ Relaciones estables con sus proveedores
- ☐ Diversificación de la cartera de productos
- ☐ Expansión internacional
- ☐ Capacidad financiera
- ☐ Estructura eficiente de costes
- ☐ Costes de las materias primas
- ☐ Rentabilidad
- ☐ Volumen
- ☐ Aparición de distribuidores que sólo trabajan con marcas propias

• 3.- Ordene las siguientes amenazas para la permanencia de su empresa en el mercado a largo plazo, de mayor a menor importancia (siendo "1" la más importante):

- ☐ Concentración de los distribuidores
- ☐ Concentración de sus proveedores
- ☐ Condiciones financieras derivadas de la negociación con los distribuidores
- ☐ Condiciones financieras derivadas de la negociación con sus proveedores
- ☐ Competencia de los fabricantes ya establecidos
- ☐ Entrada de nuevos competidores
- ☐ Otros:

• 4.- Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		
- Tendria serias dificultades para sustituir a mi principal distribuidor, y encontrar otro alternativo de similares características para llegar a mis consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
- Mi principal distribuidor tendria serias dificultades para sustituirnos a nosotros, y encontrar una fuente alternativa de suministro con similares características.	1	2	3	4	5	6	7
- Cuando usted elabora su plan de marketing, se encuentra fuertemente afectado por las prácticas comerciales de sus tres principales distribuidores.	1	2	3	4	5	6	7
- En nuestra relación con los grandes distribuidores, tenemos costes logísticos y de pedido inferiores a los de distribuidores de menor tamaño.	1	2	3	4	5	6	7
- Los grandes distribuidores se apropian totalmente de las reducciones de los costes anteriores.	1	2	3	4	5	6	7

DEPENDENCIA Y FUENTES DE PODER:

• 5.- Indique qué porcentaje de sus ventas representan los tres principales distribuidores independientes (*) (indicando el formato comercial predominante de cada uno de ellos: cadena de supermercados, cadena de hipermercados, gran almacén, ...), así como sus tres principales centrales de compras y el tipo de "distribuidor medio" (**).

Distribuidores Independientes:

- 1º: _____ % (formato: _____)
 - 2º: _____ % (formato: _____)
 - 3º: _____ % (formato: _____)

Centrales de Compras

- 1º: _____ %
 - 2º: _____ %
 - 3º: _____ %

Distribuidor Medio ():**

- _____ %

(*) **Distribuidor independiente** es -1.) Una empresa individual o -2.) Un grupo de empresas con vinculación accionarial que negocian conjuntamente como por ejemplo "Promodes".

(**) Debe entenderse por **distribuidor medio** aquél que se corresponde con la mediana estadística. Es decir, el que, ordenados los distribuidores por orden de importancia, de mayor a menor, ocupe la posición intermedia.

• 6.- En su unidad de negocio, ¿Qué posición ocupa su empresa en términos de cuota de mercado?

- ☐ 1º ☐ 5º
☐ 2º ☐ 6º - 10º
☐ 3º ☐ + de 10º
☐ 4º

• 7.- En su unidad de negocio, señale cuál es su cuota de mercado en relación al líder:

- ☐ Igual al líder (100 %)
- ☐ Mayor o igual al 75 % del líder
- ☐ Entre el 50 % y el 75 % del líder
- ☐ Entre el 25 % y el 50 % del líder
- ☐ Inferior al 25 % del líder

• 8.- En su unidad de negocio, ¿Cuál es la cuota de mercado de las 3 primeras empresas competidoras del sector?

- 1ª _____ %
- 2ª _____ %
- 3ª _____ %

• 9.- En relación a los tres principales competidores en su unidad de negocio, ¿cómo estimaría su porcentaje de gasto publicitario en medios sobre ventas durante los últimos tres años?:

- ☐ Mucho mayor
- ☐ Algo mayor
- ☐ Más o menos igual
- ☐ Algo menor
- ☐ Mucho menor

• 10.- Estime el porcentaje medio de gasto en publicidad sobre ventas de los tres principales competidores en su unidad de negocio? _____ %

• 11.- En relación a los tres principales competidores en su unidad de negocio, ¿Cómo estimaría su porcentaje (sobre ventas) de gasto en promoción al consumidor (regalos, productos, concursos y rebajas de precios) durante los últimos tres años?:

- ☐ Mucho mayor
- ☐ Algo mayor
- ☐ Más o menos igual
- ☐ Algo menor
- ☐ Mucho menor

• 12.- Estime el promedio del porcentaje sobre ventas del gasto en promoción al consumidor (regalos, ...) de los tres principales competidores en su unidad de negocio? _____ %

• 13.- En relación a los tres principales competidores en su unidad de negocio, la calidad percibida por los consumidores de sus productos (excluidas marcas de distribuidor) es ...

- ☐ Mucho mayor
- ☐ Algo mayor
- ☐ Más o menos igual
- ☐ Algo menor
- ☐ Mucho menor

• 14.- Señale qué nivel de precios aproximado tienen sus productos respecto al precio medio de las marcas competidoras (excluidas marcas de distribuidor) en su unidad de negocio:

- | | | |
|--|--------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Mayor al 10% | | <input type="checkbox"/> Entre 0% y -5 % |
| <input type="checkbox"/> Entre 6 % y 10% | <input type="checkbox"/> Igual | <input type="checkbox"/> Entre -6% y -10 % |
| <input type="checkbox"/> Entre 0% y 5% | | <input type="checkbox"/> Menor en un 10% o más |

• 15.- ¿Han realizado ustedes alguna de las siguientes inversiones específicas para la transacción con su principal distribuidor (y por consiguiente que son difíciles de trasladar a otras relaciones)? Si la contestación es afirmativa, señale en cada caso el nivel de inversión realizada:

	Inversión Muy Reducida			Inversión Moderada			Inversión Muy Elevada		
- Sistemas de comunicación o información (adaptado a las exigencias del distribuidor)	1	2	3		4	5	6		7		
- Diseño y producción de material P.L.V. (Displays, etc...)	1	2	3		4	5	6		7		
- Formación del equipo de vendedores	1	2	3		4	5	6		7		
- Otra:	1	2	3		4	5	6		7		

• 16.- En la Relación con su Principal Distribuidor Independiente, por favor diga hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			Ni de acuerdo Ni en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
- Dicho distribuidor posee información relevante sobre nuestro mercado.	1	2	3		4	5	6		7		
- Nos proporciona información detallada sobre la demanda, permitiéndonos de esta forma mejorar nuestras acciones comerciales.	1	2	3		4	5	6		7		
- Nosotros le informamos continuamente de cualquier información que pueda serle útil.	1	2	3		4	5	6		7		
- Le proporcionamos a menudo información de manera informal, y no sólo en relación a acuerdos preestablecidos.	1	2	3		4	5	6		7		
- Ejerce poder sobre nosotros forzándonos a firmar cláusulas en los contratos que no firmaríamos voluntariamente.	1	2	3		4	5	6		7		
- En la relación con él es necesario recordar frecuentemente los acuerdos contractuales firmados.	1	2	3		4	5	6		7		
- Lleva muchos años trabajando en nuestro mercado.	1	2	3		4	5	6		7		
- Confiamos en sus valoraciones y recomendaciones.	1	2	3		4	5	6		7		
- Dispone de personal especialmente formado que sugiere propuestas interesantes.	1	2	3		4	5	6		7		
- Nos gusta ser identificados como fabricantes que distribuyen a través de un distribuidor de tanto prestigio como él.	1	2	3		4	5	6		7		
- Nos parece positivo que los consumidores asocien nuestra marca con su enseña comercial de distribuidor.	1	2	3		4	5	6		7		
- Nos ha insinuado que tomará medidas que dañarán a nuestros resultados, en el caso de no acceder a sus peticiones.	1	2	3		4	5	6		7		
- Hemos recibido amenazas tácitas o explícitas de exclusión en la distribución.	1	2	3		4	5	6		7		
- Hemos recibido un trato favorable de su parte cuando hemos accedido a sus peticiones.	1	2	3		4	5	6		7		
- Cuando hago concesiones a su favor, recibo de su parte el valor de lo que entrego.	1	2	3		4	5	6		7		

• 17.- Marque aquellas Nuevas Tecnologías de la Información de las que dispone su principal distribuidor:

- ☐ Sistema EAN
- ☐ Scanners
- ☐ Programas informáticos de gestión de lineales
- ☐ Programas informáticos de cálculo de la DPP
- ☐ Programas informáticos de gestión de stocks y de pedidos
- ☐ Sistema EDI de intercambio electrónico de documentos
- ☐ Sistema ECR de respuesta eficiente al consumidor

MARCA DE DISTRIBUIDOR:

• 18.- Dentro de su unidad de negocio, ¿Fabrican ustedes marca de distribuidor? ☐ Sí ☐ No

- En caso afirmativo, señale las razones principales que les inducen a hacerlo:

- ☐ Aprovechar una capacidad de producción ociosa o no-utilizada
- ☐ Amenaza de exclusión de su marca de fabricante en caso de no hacerlo
- ☐ Afianzar la cooperación con los grandes distribuidores
- ☐ Rentabilidad satisfactoria obtenida de la comercialización de estos productos
- ☐ Si no lo hacemos, lo hará un competidor
- ☐ Es una forma de controlar la marca de distribución

• 19.- Señale el diferencial de precios de la marca de distribuidor de su principal distribuidor respecto a ...

	La Marca Líder (Precio Marca Distribuid./ Precio Marca Líder)	Su Propia Marca (Precio Marca Distrib. / Precio Propia Marca)
--	--	--

- | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Superior | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Igual | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Menor (entre 0 y 10 %) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Menor (entre 11 y 20 %) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Menor (más del 20 %) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

• 20.- En su unidad de negocio, señale el diferencial de calidad percibida por los consumidores existente entre la marca de distribuidor de su principal distribuidor y ...

- | | La Marca Líder | Promedio de la categoría |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Superior | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Igual | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Algo menor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Claramente inferior | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

• 21.- En su opinión, cuáles son los objetivos que persigue su principal distribuidor con la utilización de su marca d distribuidor (señale, mediante un número en la casilla correspondiente, los tres primeros por orden de importancia):

- ☐ Rentabilidad
☐ Fidelización de la clientela
☐ Poder de mercado mediante control de la oferta
☐ Diferenciación y notoriedad de la enseña
☐ Otros:

• 22.- Señale su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a las siguientes aseveraciones:

	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
- Las marcas de distribuidor en su distribuidor principal ocupan espacios ventajosos o desproporcionados a su cuota de mercado, en los lineales.	1	2	3	4	5	6	7
- Su distribuidor principal utiliza en su marca de distribuidor signos y aspectos externos similares a los de la marca líder, induciendo de este modo a confusión o asociación de atributos.	1	2	3	4	5	6	7
- Cuando hemos reclamado a nuestro distribuidor principal la situación descrita en la pregunta anterior, el resultado de nuestra reclamación ha sido muy satisfactorio.	1	2	3	4	5	6	7
- La introducción de una marca del distribuidor elimina marcas de fabricante en la categoría.	1	2	3	4	5	6	7

INNOVACIÓN Y NUEVOS PRODUCTOS:

• 23.- En su unidad de negocio, ¿qué porcentaje de sus ventas totales representan sus nuevos productos (introducidos durante los últimos tres años)? _____ %

• 24.- En su unidad de negocio, ¿cuántas nuevas marcas ha lanzado su empresa en los tres últimos años? _____

• 25.- En su unidad de negocio, ¿cuántas nuevas referencias o extensiones de producto ha lanzado su empresa en los tres últimos años? _____

• 26.- Durante el año anterior, aproximadamente cuántas marcas estaban compitiendo en su mercado incluyendo las propias? (excluya todas aquellas marcas con una participación menor al 2 % del mercado):

- ☐ Entre 31 y 50
☐ Entre 21 y 30
☐ Entre 11 y 20
☐ Entre 6 y 10
☐ 5 o menos

- 27.- Durante el año pasado, cuántas nuevas marcas a nivel nacional entraron en su mercado?
- ☐ Cuatro o más
 - ☐ Tres
 - ☐ Dos
 - ☐ Una
 - ☐ Ninguna
- 28.- En el lanzamiento de su último producto lanzado, ¿cuánto tiempo transcurrió hasta que aparecieron productos similares de marca del distribuidor? _____ meses
- 29.- Por su experiencia de años anteriores, ¿qué grado de importancia tuvieron los distribuidores en el éxito y consolidación de un nuevo producto?
- ☐ Muy importantes
 - ☐ Bastante importantes
 - ☐ Importancia media
 - ☐ Poco importantes
 - ☐ Nada importantes

RELACIÓN CON PROVEEDORES:

• 30.- Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			NI de acuerdo NI en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7	
- Mantenemos acuerdos estables de aprovisionamiento con nuestros tres principales proveedores de materias primas y productos semielaborados.	1	2	3	4	5	6	7	
- Los precios de los aprovisionamientos de nuestros tres principales proveedores no experimentan modificaciones inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7	
- En el mercado existen alternativas de proveedores que nos permitirían si fuera necesario sustituir con facilidad a los actuales.	1	2	3	4	5	6	7	

• 31.- Indique qué porcentaje de sus compras representan las realizadas a sus tres principales proveedores: _____ %

RELACIONES CON DISTRIBUIDORES:

LOGÍSTICA:

• 32.- Por favor, responda a las siguientes preguntas referidas al año 1997, para cada uno de los tres primeros distribuidores independientes (no centrales de compras), así como para el distribuidor medio excluidos los tres mayores (tal y como ha sido señalado anteriormente, debe entenderse por distribuidor medio aquél que se corresponde con la mediana estadística. Es decir, el que, ordenados los distribuidores por orden de importancia, de mayor a menor, ocupe la posición intermedia):

	1° Distrib.	2° Distrib.	3° Distrib.	Distrib. Medio
-Periodo medio efectivo de pagodíasdíasdíasdías
-Descuento promedio logístico (unido al transporte y almacenamiento) sobre precio tarifa % % % %
-Frecuencia de entrega de la mercancía veces/mes v./m. v./m. v./m.
-Plazo medio de entrega establecido (en el caso de productos con distintos plazos, elegir el más importante)díasdíasdíasdías
- Si utiliza plataformas de almacenamiento del distribuidor:				
-¿En qué porcentaje disminuyen sus costes logísticos sobre precio de tarifa? % % %%
- ¿En qué porcentaje se reducen sus precios de tarifa al distribuidor por esta causa? %% %%

• 33.- Señale en los siguientes aspectos el grado en que ustedes subcontratan la función de distribución física a operadores logísticos independientes:

	Nada	Parcialmente	Totalmente
- Transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Almacenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Fraccionamiento de carga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Preparación de pedidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Distribución a puntos de venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Otros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• 34.- ¿Les plantean los grandes distribuidores algún tipo de exigencia en lo que respecta al modo de entrega de la mercancía? En caso afirmativo, señale cuáles:

- ☐ Frecuencia del servicio
- ☐ Hora de descarga
- ☐ Paletización (Normalización de palets)
- ☐ Etiquetado especial para el cliente
- ☐ Otras:

CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN:

• 35.- De los siguientes aspectos tratados en la negociación con su principal distribuidor independiente y con su distribuidor medio, por favor señale la importancia que considere que tiene el aspecto tratado ("NN": No Negociado, "1": Nada importante, "7": Muy importante). Rodee con un círculo o tache la respuesta correcta:

		Primer Distribuidor									Distribuidor Medio						
		Nada importante			Muy importante						Nada importante			Muy importante			
Pagos ligados a la venta del producto:																	
Descuento sobre precio tarifa	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Cánones de referenciación (Alta de nuevos productos)	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Pagos atípicos por "nuevas aperturas", "ventas aniversario", "regalos de boda", ...	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Servicios del distribuidor:																	
Espacio asignado en lineales	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Utilización y pago de cabeceras de góndola	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Pago por utilización de plataformas de distribución	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Respeto a la posición en el lineal	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Servicios del fabricante:																	
Adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Aportaciones para gastos de publicidad	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Asunción de gastos relacionados con el proceso de devoluciones	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Otros:																	
Días de aplazamiento de pago	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Días prefijados para los pagos	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Promociones en punto de venta	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Codificación y etiquetado de los productos y embalajes	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Reposición de los productos en los lineales	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	
Selección del producto y definición de surtidos dentro de la categoría	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7	

• 36.- Señale el grado de desacuerdo que tiene con su principal distribuidor independiente y con su distribuidor medio, en la negociación de cada uno de los siguientes aspectos ("NN": No Negociado, "1": Ningún desacuerdo, "7": Desacuerdo muy elevado).

	Primer Distribuidor								Distribuidor Medio							
	Ningún desacuerdo				Desacuerdo muy elevado				Ningún desacuerdo				Desacuerdo muy elevado			
<u>Pagos ligados a la venta del producto:</u>																
Descuento sobre precio tarifa	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Cánones de referenciación (Alta de nuevos productos)	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pagos atípicos por "nuevas aperturas", "ventas aniversario", "regalos de boda", ...	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
<u>Servicios del distribuidor:</u>																
Espacio asignado en lineales	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Utilización y pago de cabeceras de góndola	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pago por utilización de plataformas de distribución	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Respeto a la posición en el lineal	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
<u>Servicios del fabricante:</u>																
Adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Aportaciones para gastos de publicidad	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Asunción de gastos relacionados con el proceso de devoluciones	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
<u>Otros:</u>																
Días de aplazamiento de pago	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Días prefijados para los pagos	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Promociones en punto de venta	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Codificación y etiquetado de los productos y embalajes	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Reposición de los productos en los lineales	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Selección del producto y definición de surtidos dentro de la categoría	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7

• 37.- De los siguientes aspectos tratados en la negociación con su principal distribuidor independiente y con su distribuidor medio, por favor señale la obligación o presión a la que se ve sometido para aceptar las condiciones impuestas por el distribuidor ("NN": No Negociado, "1": Ninguna presión, "7": Mucha presión).

	Primer Distribuidor								Distribuidor Medio							
	Ninguna presión				Mucha presión				Ninguna presión				Mucha presión			
<u>Pagos ligados a la venta del producto:</u>																
Descuento sobre precio tarifa	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Cánones de referenciación (Alta de nuevos productos)	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pagos atípicos por "nuevas aperturas", "ventas aniversario", "regalos de boda", ...	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
<u>Servicios del distribuidor:</u>																
Espacio asignado en lineales	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Utilización y pago de cabeceras de góndola	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pago por utilización de plataformas de distribución	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Respeto a la posición en el lineal	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
<u>Servicios del fabricante:</u>																
Adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Aportaciones para gastos de publicidad	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Asunción de gastos relacionados con el proceso de devoluciones	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
<u>Otros:</u>																
Días de aplazamiento de pago	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Días prefijados para los pagos	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Promociones en punto de venta	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Codificación y etiquetado de los productos y embalajes	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Reposición de los productos en os lineales	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Selección del producto y definición de surtidos dentro de la categoría	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7

• 38.- En aquellos aspectos de la negociación que supongan de algún modo un coste para el fabricante o un descuento para el distribuidor, indique en qué medida se corresponden con un servicio realmente prestado por el distribuidor y cuáles considera que son meros descuentos sin contraprestación real o proporcionada ("NN": No Negociado, "1": Ninguna contraprestación, "7": "Mucha contraprestación")

	Primer Distribuidor								Distribuidor Medio							
	Ninguna contraprestación				Mucha contraprestación				Ninguna contraprestación				Mucha contraprestación			
Cánones de referenciación (Alta de nuevos productos)	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pagos por "Nuevas Aperturas"	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pagos por "Aniversarios"	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pagos por "Regalos de Boda" (Fusiones).	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pagos por "Remodelación de tiendas"	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pago por el espacio asignado en los lineales	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Utilización y pago de cabeceras de góndola	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Pago por utilización de plataformas de distribución	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Aportaciones para gastos de publicidad	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Asunción de gastos relacionados con el proceso de devoluciones	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Promociones en punto de venta	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7
Reposición de los productos en los lineales	NN	1	2	3	4	5	6	7	NN	1	2	3	4	5	6	7

• 39.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a las siguientes cuestiones:

Totalmente
en desacuerdo

NI de acuerdo
NI en desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

- En la negociación con nuestro principal distribuidor, el contrato o acuerdo de distribución define con precisión las responsabilidades de cada una de las partes.

1 2 3 4 5 6 7

- En la negociación con nuestro principal distribuidor, el contrato o acuerdo de distribución establece con precisión cómo serán tratados los acontecimientos inesperados.

1 2 3 4 5 6 7

- En la negociación con nuestro principal distribuidor, tenemos un entendimiento mutuo sobre las responsabilidades de cada una de las partes.

1 2 3 4 5 6 7

- En la negociación con nuestro principal distribuidor, tenemos un entendimiento mutuo sobre cómo resolver los acontecimientos inesperados.

1 2 3 4 5 6 7

- Nuestro principal distribuidor incumple a menudo los acuerdos formales o informales en favor de su propio interés.

1 2 3 4 5 6 7

- Nuestro principal distribuidor no duda en suspender su relación con nosotros y cambiarse a otra fuente de suministro que en un momento dado le ofrece mejores condiciones.

1 2 3 4 5 6 7

- Confiamos en la palabra de nuestro principal distribuidor.

1 2 3 4 5 6 7

- Nuestro principal distribuidor se preocupa también por nuestros intereses.

1 2 3 4 5 6 7

- A nuestro principal distribuidor le cuesta entender nuestra postura en la negociación.

1 2 3 4 5 6 7

- Nos hemos comprometido a tomar decisiones que beneficien a nuestro principal distribuidor.

1 2 3 4 5 6 7

- Le hemos prometido desplegar todo tipo de recursos y apoyo a nuestro principal distribuidor.

1 2 3 4 5 6 7

- Le revelamos información confidencial a nuestro principal distribuidor.

1 2 3 4 5 6 7

- En la relación con nuestro principal distribuidor, nos centramos en los objetivos a largo plazo.

1 2 3 4 5 6 7

- Consideramos que, a largo plazo, la relación con nuestro principal distribuidor será rentable.

1 2 3 4 5 6 7

- Estamos dispuestos a sacrificarnos de vez en cuando para ayudar a nuestro principal distribuidor.

1 2 3 4 5 6 7

- Esperamos que nuestro principal distribuidor trabaje con nosotros durante mucho tiempo.

1 2 3 4 5 6 7

• 40.- Por favor, indique el grado de cooperación (o actividades conjuntas) que llevan a cabo ustedes con su principal distribuidor independiente, en cada uno de los siguientes aspectos de su relación:

COOPERACIÓN							
	Nula	Muy Baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta	Plena
- Publicidad	1	2	3	4	5	6	7
- Promociones	1	2	3	4	5	6	7
- Control de calidad de producto	1	2	3	4	5	6	7
- Política de nuevos productos	1	2	3	4	5	6	7
- Actividades de I + D	1	2	3	4	5	6	7
- Definición del surtido en punto de venta	1	2	3	4	5	6	7
- Política de merchandising	1	2	3	4	5	6	7
- Gestión de categorías	1	2	3	4	5	6	7
- Servicios logísticos (Just in time, ...)	1	2	3	4	5	6	7
- Marca de distribuidor	1	2	3	4	5	6	7
- EDI (Intercambio electrónico de datos)	1	2	3	4	5	6	7

RESULTADOS:

• 41.- En relación a los otros fabricantes competidores, cómo estimaría o describiría los siguientes resultados globales de su unidad de negocio durante los últimos tres años:

	Muy Inferior	Similar	Muy Superior		
- Crecimiento de las ventas	1	2	3	4	5	6	7
- Crecimiento de los beneficios	1	2	3	4	5	6	7
- Rentabilidad total o conjunta	1	2	3	4	5	6	7
- Cash-flow	1	2	3	4	5	6	7
- Productividad	1	2	3	4	5	6	7
- Imagen de su marca principal	1	2	3	4	5	6	7
- Penetración en nuevos mercados	1	2	3	4	5	6	7

• 42.- En la relación con sus distribuidores, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: "Estamos muy satisfechos con el proceso de negociación (en su conjunto) con el ... ?

	Principal distribuidor independiente	Distribuidor medio	Central de compras
- Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Indiferente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OTRAS PREGUNTAS:

• 43.- En términos generales, ¿Cómo describiría la demanda de los productos pertenecientes a su unidad de negocio?:

- ☐ Dinámica (Fuerte Crecimiento)
- ☐ Moderada (Crecimiento Medio)
- ☐ Estancada (Sin Crecimiento)
- ☐ Recesiva (Crecimiento Negativo)

• 44.- Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
- Resulta especialmente difícil hacer previsiones precisas sobre la evolución de la demanda en nuestra unidad de negocio.	1	2	3	4	5	6
- En nuestro negocio, las cuotas de mercado de los grandes competidores no experimentan grandes fluctuaciones:	1	2	3	4	5	6

• 45.- En su marca principal, responda a las siguientes preguntas sobre la relación con sus tres primeros distribuidores:

	1° Distrib.	2° Distrib.	3° Distrib.
- ¿Cuántos años han trabajado ustedes con el distribuidor?:
- ¿Han interrumpido alguna vez la relación desde entonces? (Si/No):
- En caso afirmativo, ¿Reanudaron ustedes la relación? (Si/No)
- En caso afirmativo, ¿Qué duración media tuvieron esas interrupciones?:
- ¿Qué duración media tiene cada contrato de abastecimiento con el distribuidor?

• 46.- Señale cuál fue el motivo principal de interrupción en la relación con sus tres primeros distribuidores (Conteste lógicamente sólo en el caso de haberse producido alguna interrupción):

- ☐ Desacuerdo en la Negociación
- ☐ Disminución del número de marcas
- ☐ Introducción de marca de distribuidor
- ☐ Otros:

CLASIFICACIÓN "C.N.A.E."

- Sacrificio de ganado y conservación de carne	1511
- Sacrificio y conservación de volatería	1512
- Fabricación de productos cárnicos	1513
- Elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado	1520
- Preparación y conservación de patatas	1531
- Fabricación de jugos de frutas y hortalizas	1532
- Fabricación de conservas de frutas y hortalizas	1533
- Fabricación de aceites y grasas sin refinar	1541
- Fabricación de aceites y grasas refinadas	1542
- Fabricación de margarina y grasas comestibles similares	1543
- Fabricación de productos lácteos	1551
- Elaboración de helados	1552
- Fabricación de productos de molinería	1561
- Fabricación de almidones y productos amiláceos	1562
- Fabricación de productos para la alimentación de animales de granja	1571
- Fabricación de productos para la alimentación de animales de compañía	1572
- Fabricación de pan y productos de panadería y pastelería frescos	1581
- Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración	1582
- Industria del azúcar	1583
- Industria del cacao, chocolate y confitería	1584
- Fabricación de pastas alimenticias	1585
- Elaboración de café, té e infusiones	1586
- Elaboración de especias, salsas y condimentos	1587
- Elaboración de preparados para la alimentación infantil y preparados dietéticos	1588
- Elaboración de otros productos alimenticios	1589
- Destilación de bebidas alcohólicas	1591
- Destilación de alcohol etílico procedente de fermentación	1592
- Elaboración de vinos	1593
- Elaboración de sidra y otras bebidas fermentadas a partir de frutas	1594
- Elaboración de otras bebidas no destiladas, procedentes de fermentación	1595
- Fabricación de cerveza	1596
- Fabricación de malta	1597
- Fabricación de aguas minerales y bebidas analcohólicas	1598
- Fabricación de artículos de papel y cartón para uso doméstico y sanitario	2122
- Fabricación de artículos de papelería	2123
- Fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillantamiento	2451
- Fabricación de perfumes y productos de limpieza e higiene	2452
- Fabricación de artículos cerámicos de uso doméstico y ornamental	2621
- Fabricación de abonos y compuestos nitrogenados fertilizantes	2415
- Fabricación de pesticidas y otros productos agroquímicos	2420
- Fabricación de otros productos de materias plásticas	2524
- Fabricación de aparatos electrodomésticos	2971
- Fabricación de aparatos domésticos no eléctricos	2972
- Fabricación de acumuladores y pilas eléctricas	3140
- Fabricación de lámparas eléctricas y aparatos de iluminación	3150
- Fabricación de otro equipo y material eléctrico	3162
- Fabricación de escobas, brochas y cepillos	3662

Reunido el Tribunal que suscribe en el día
de la fecha, acordo calificar la presente Tesis
Doctoral con la censura de SOBRESALIENTE CON LAUDEM POR VARIAS
Madrid, Veintinueve de junio, 2000

Dr. Luis U

Fdo: Luis U

Dr. J. P. L.

Fdo: Jean Pierre L.

Dr. L. M. M.

Fdo: Luis Miguel Mejia Grijalbe

Dr. A. U.

Dr. A. U.